الإدارة الإستراتيجية
للمكتبات الجامعية



هاتف وفاكس: 22629499ـ 22629606(00202)

الموقع الإلكتروني
www.dareloloom.com

البريد الإلكتروني
daralaloom@hotmail.con

الطبعة الأولى سبتمبر: 2010م/ 1431هـ

فهرسة أثناء النشر

قطر، محمود قطر.
الإدارة الإستراتيجية للمكتبات/ تأليف الدكتور محمود قطر. ط1. (القاهرة): دار العلوم للنشر والتوزيع، 2010.
316 صفحة، 24 سم
الرقيم الدولي: 5ـ281ـ380ـ977ـ978.
1. المكتبات الجامعية
2. المكتبات – تنظيم وإدارة. أ. العنوان
027/7
رقم الإيداع: 13407/2010 التاريخ: 15/6/201

الإدارة الإستراتيجية للمكتبات الجامعية

تأليف
د/ محمود قطر

دار العلوم
للنشر والتوزيع

2011



إهداء

إلى زوجتي.. رمز.. الكيان والإنسان.. وإحداثيات..
الزمان والمكان.. وهبة.. الخالق المنان.. مع كل..
التقدير والامتنان..

شكر وعرفان

لله الشكر من قبل ومن بعد، ولله الحمد والفضل على توفيقي لإخراج هـذه الدراسـة، والـذي أدعوه مخلصًا ليتقبلها مني ولتكون عونًا للمهتمين بمجالي المعلومات والإدارة الاستراتيجية.

وأتقدم بالشكر والتقدير والعرفان لأستاذي الجليل:

أ.د.محمود محمد عفيفي ـ أستاذ م. المكتبات والمعلومات بكلية الآداب، جامعة حلوان. على كل التعاون الصادق، والجهد المتواصل، والتوجيهات البناءة، والتي كان لها أبلـغ الأثـر فيمـا وصلت إليه بهذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للسادة الموقرين أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د.محمد فتحي عبد الهادي ـ أستاذ المكتبات والمعلومات بآداب القاهرة.

أ.د.حسناء محمود محجوب ـ أستاذ المكتبات والمعلومات بآداب المنوفية.

على تفضلهما بالموافقة على مناقشة الرسالة، وعلى كل ما أبدياه من ملاحظات جوهرية.

كما أتقدم بخالص الشكر لكل من ساهم في هذا العمل ـ وما أكثرهم ـ بجامعة حلـوان وإداراتهـا المختلفة، وأخص بالشكر أسرة العاملين بالمكتبة المركزيـة ـ بـشكل خـاص ـ وبـالإدارة العامـة للمكتبات الجامعية بشكل عام.

والشكر موصول للإدارات العامة بجامعة حلوان والتي لم تدخر وسعًا في سبيل إمـداد الباحـث بكافة البيانات والخرائط، وعلى رأسها الإدارة العامة للشئون الهندسية، والإدارة العامة للتنظيم والإدارة، والإدارة العامة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

ولقيادات الجامعة والتي يسرّت سبل الحصول على البيانات المطلوبـة مـن الجامعـات المـصرية، وعلى رأسها السيد أ.**د. أحمد عبد الكـريم سـلامة** نائـب رئـيس الجامعـة للدراسـات العليـا والبحوث.

والشكر موصول أيضًا لمدراء المكتبات المركزية بالجامعات المـصرية ـ زمـلاء المهنـة ـ والـذين لم يبخلوا بوقتهم، في الرد على الاستبيان الموجه إليهم ضمن مسوغات هذه الدراسة، والتي أدعو الله أن يتقبلها خالصة لوجهه.

المقدمة المنهجية

تمهيد:

أجمع الأكـاديميون علـى أن المكتبـة بمثابـة الـشريان الحيـوي للجامعـة والمؤسـسات العلميـة الأخرى . . . ويرجع السبب في اهتمام الوسط الأكاديمي بالمكتبة الجامعية إلى ما توفره المكتبة من معلومات لأسرة الجامعة من أساتذة وطلاب وباحثين في شتى حقول العلم والمعرفـة . ويتوقـف نجاح المكتبة على مدى قدرتها وفاعليتها في توفير خدمات معلومات رفيعة المستوى بحيث تلـبي احتياجات المستفيدين في فترة زمنية وجيزة وبشيء من الشمولية . . كما أن المكتبة الجامعية لا بد لها أن تكون على اتصال دائم بأسرة الجامعة من أساتذة وطلبة وباحثين ، جاهدة بصفة مـستمرة إلى تحسين هذه الخدمات بما يتناسب مع دورها الأكاديمي[1] .

وتعتبر الجامعة منظمة إستراتيجية تؤثر وتتأثر بالمجتمع المحلـي والعـالمي بمـا فيـه مـن قـوى وفرص وتهديدات . والجامعة منظومة مركبة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الأساسـية التابعـة والمستقلة ، لذلك لا يمكن إدارة الجامعة بأساليب تقليدية أو أدوات روتينية عادية .

ومن أهم مـتغيرات وثوابـت الجامعـة : الطـلاب ـ الأسـاتذة ـ المبنـى ـ المعامـل ـ الكتـب ـ الامتحانات ـ المكتبة ـ مركز الكمبيوتر ـ الاستثمارات ـ التشريعات والقوانين ـ اللـوائح وطـرق العمل ـ الموارد البشرية المسئولة عن تدوير دولاب العمل الجامعي[2] .

وترتكز الجامعات عادة في إدارتها إما علـى الأهـداف والنتـائج ويطلـق علـى ذلـك نمـوذج الأهداف الجامعية أو ترتكز على المنظومة المتكاملـة للتعلـيم الجـامعي وتـسمى نمـوذج منظومـة الجامعة[3] .

---

(1) فيصل عبد الله حسن الحداد . خدمات المكتبـات الجامعيـة الـسعودية : دراسـة تطبيقيـة للجـودة الـشاملة . الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2003 . ص ص 28ـ29 .

(2) فريـد النجـار . إدارة الجامعـات بـالجودة الـشاملة : رؤى التنميـة المتواصـلة . القـاهرة : إيـتراك للنـشر والتوزيع ، 2000 . ص 32 .

(3) المرجع السابق . ص 21 .

ونظرًا لما تعانيه مجتمعاتنا العربية ـ ومنها مجتمعنا المصري ـ من تـدهور في أدائهـا الاقتـصادي المصحوب بالندرة النسبية في موارده الاقتصادية، والذي يؤدي إلى زيادة الأعبـاء الواقعـة علـى ميزانية الدولة في الوقت الذي يشهد تحولاً نحو آليات السوق وما تفرضه هذه الآلية من تحـديات وتنافسية شرسة، فقد أصبح لزامًا على مؤسساتنا ـ ومنها مؤسسة التعليم العالي ـ الأخذ بـنظم إدارية حديثة تؤدي إلى إحداث التغيير المناسب في أنماط وسلوكيات وإجـراءات العمـل داخـل تلك المؤسـسات ومرافقهـا ـ ومنهـا المكتبـات الجامعيـة ـ لمواجهـة الـتغير في الظـروف المحليـة والعالمية، والاستفادة بما توفره من فرص مع الاستعداد لمواجهة ما تفرضه من تهديدات.

ولقد لوحظ في الآونة الأخيرة توجه الكثير مـن الأجهـزة والمؤسـسات الحكوميـة في معظـم الدول العربية إلى تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في العديـد مـن المجـالات الخدميـة والاقتصادية... وهذا التوجه دفعت إليه عوامل ومـتغيرات داخليـة ودوليـة متعـددة فرضـت ضرورة إحداث العديد من التغيرات في هذه الأجهزة والمؤسسات من حيث الوظائف والهياكل والإجراءات والمهارات أو القدرات[4].

مشكلة وأهمية الدراسة:

بدأت مشكلة الدراسة في التبلور بذهن الباحث أثناء توليه مسئولية إدارة المكتبـات الجامعيـة بجامعة حلوان، وملاحظته لضعف مستويات الأداء بتلك المكتبات، ولانخفاض مستوى رضاء المستفيدين عن خدمات المعلومات المقدمة لهم، كما تلاحظ للباحث مدى الفجوة ما بـين: مـا هو كائن وما يجب أن يكون عليه هذا الأداء، وقد ولدّت هذه الملاحظات لدى الباحـث قناعـة بأنه يجب الانتقال بهذه المشكلة من مرحلة " التشخيص " ـ والتي أُفْـرد لهـا بحثًـا مطـولاً خُـتم بعدد 41 نتيجة وتوصية[5] ـ إلى مرحلة اقتراح " العلاج " المناسب لها و" تطبيقه ".

(4) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاسـتراتيجي. القـاهرة: المنظمـة العربيـة للتنميـة الإدارية، 2004. ص 18.

(5) حامد الشافعي محمد دياب. إدارة المكتبات الجامعية؛ إشراف: عبد الستار الحلوجي، نعمـات سـيد أحمـد مصطفى. (أطروحة) دكتوراه. الجيزة: جامعة القاهرة، كلية الآداب، 1988. ص 385.

ولعل الاتجاه الرسمي للدولة نحو تحديث المكتبات الجامعية والاهتمام بالمكتبات الرقمية والعمل على توسيع شبكات اتصالها بمصادر المعلومات والمعرفة على امتداد الكوكب الأرضي[6] يبين أهمية هذه الدراسة . كما أنه تتأكد هذه الأهمية من خلال الاتجاه العملي للجامعات المصرية نحو تبني حزمة من المشاريع القومية بتمويل من صندوق تمويل المشروعات بوزارة التعليم العالي the Higher Education Enhancement Project Funds والمعروف بالاستهلالية HEEPF " هيبف " ، وتصب هذه المشاريع في اتجاه اهتمام الدولة بقضايا إصلاح التعليم الجامعي ومنها مشروع تطوير المكتبات ونظم المعلومات ومشروع توكيد جودة التعليم العالي والمطبقين بجامعة حلوان .

تساؤلات الدراسة:

لقد أثارت مشكلة الدراسة عدداً من التساؤلات ، منها :

1 . ما هي العوامل والمتغيرات التي دعت المؤسسات الخدمية ـ ومنها المكتبات الجامعية ـ إلى تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها؟

2 . ما هي الأجزاء أو الأنشطة أو العمليات . . إلخ والمعرضة لإحداث تغيرات فيها بالمكتبات الجامعية في مصر كمدخل لتطويرها ؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1 . التعرف على النظم الإدارية المعمول بها في مكتباتنا الجامعية المصرية ، ومدى قدرة هذه النظم على تحقيق أهداف الجامعات وإشباع احتياجات المستفيدين ـ على اختلافهم ـ من المعلومات .

2 . تطبيق الإدارة الإستراتيجية باعتبارها نموذج إداري حديث لإدارة المكتبات الجامعية .

---

(6) مكتبة الإسكندرية ـ منتدى الإصلاح العربي : قضايا الإصلاح في التعليم الجامعي ، 2004 .
http//www.arabeformforum.com/ar/news/Galasat.pdf. [cited 29/5/2005]

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: المكتبات الجامعية المصرية الحكومية والتابعة لوزارة التعليم العالي وعددها 12 مكتبة جامعية مركزية[7].

الحدود الموضوعية: دور الإدارة الإستراتيجية في ضبط إيقاع العمل بالمكتبات الجامعية وتطوير وتوكيد جودة خدماتها وأنشطتها وتنمية مواردها البشرية في سياق سعي المؤسسة التعليمية التابعة لها في تحقيق أهدافها.

منهج الدراسة وأدواته:

تسلك هذه الدراسة المنهج المسحي الميداني، وهو ذلك المنهج الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيرًا كافيًا.

"وتعتبر البحوث الميدانية من أهم البحوث في مجال المكتبات والمعلومات، ومن أكثرها شيوعًا في الوقت الحاضر. وربما كان ذلك بسبب طبيعتها العملية النفعية، إذ أنها تحاول الكشف عن الأوضاع القائمة لمحاولة النهوض بها ووضع الخطط أو البرامج اللازمة للإصلاح.. هذا فضلاً عن أنها تحاول الوصول إلى تعميمات، يمكن تطبيقها بالنسبة للحالات المدروسة أو للحالات الأخرى ذات الظروف المشابهة" [8].

وقد استعان الباحث بالأدوات التالية:

1. الملاحظة لمشكلة البحث وعناصرها.
2. المقابلة مع مدراء عموم الإدارات العامة للمكتبات بالجامعات الحكومية المصرية (أو من ينوب عنهم).
3. الاستبيان: والذي قام مدراء عموم الإدارات العامة للمكتبات بالجامعات الحكومية المصرية (أو من ينوب عنهم) بالإجابة عليه وتجميع البيانات والمعلومات اللازمة وتحديد نقاط: القوة والضعف والفرص والتهديدات.

(7) حتى وقت مناقشة مخطط البحث بتاريخ 23/ 5/ 2005 (الباحث).

(8) محمد فتحي عبد الهادي. البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002. ص 103.

4. قائمة مراجعة للحصول على البيانات الأساسية لكل مكتبة من مكتبات مجتمع البحث والبالغة 12 مكتبة جامعية مركزية، وتضم هذه القائمة البيانات التالية: "اسم المكتبة، اسم المؤسسة التعليمية التابعة لها، اسم المدير (المسئول)، العنوان، أرقام التليفون والفاكس، عنوان البريد الإلكتروني، تاريخ الإنشاء، تاريخ تطوير المبنى (إن وجد)، مساحة مبنى المكتبة، النظام الآلي المستخدم، عدد العاملين وتخصصاتهم، عدد المقاعد المخصصة لخدمة المستفيدين، عدد أجهزة الحاسب، عدد نقاط الإنترنت، المتوسط الشهري لعدد المستفيدين، أنواع الخدمات والأنشطة المقدمة ومتوسط عدد مرات تقديمه شهريًا".

وقد تم تفريغ كل ما ورد من إجابات الأسئلة الواردة بالاستبيان أو البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة المراجعة وتفسيرها كميًا بواسطة الدراسات الإحصائية.

مجتمع الدراسة:

قام الباحث باختيار جميع المكتبات الجامعية المركزية بالجامعات الحكومية المصرية القائمة فعليا وقت تقديم مخطط البحث(9) والتابعة لوزارة التعليم العالي وعددها 12 مكتبة جامعية مركزية وذلك لإجراء البحث البيئي عليها **Environmental Scanning**، وهى موزعة على الأقاليم الجغرافية لجمهورية مصر العربية(10):

1. **المكتبة المركزية لجامعة القاهرة.**
2. **المكتبة المركزية لجامعة عين شمس.**
3. **المكتبة المركزية لجامعة أسيوط.**
4. **المكتبة المركزية لجامعة طنطا.**
5. **المكتبة المركزية لجامعة المنصورة.**
6. **المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق.**
7. **المكتبة المركزية لجامعة حلوان.**
8. **المكتبة المركزية لجامعة المنوفية.**
9. **المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي.**
10. **المكتبة المركزية لجامعة بنها.**
11. **المكتبة المركزية (الجديدة) لجامعة القاهرة.**

(9) تاريخ 23/ 5/ 2005 (الباحث).

(10) تم التعديل بإضافة المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة، والمكتبة المركزية لجامعة بنها، وحذف المكتبات المركزية الغير قائمة فعليًا أو التي لم ترد على الاستبيان، وليصبح العدد النهائي 11 بدلاً من 12 مكتبة مركزية (الباحث).

الدراسات السابقة:

انصبت غالبية الأبحاث والكتابات في أدبيات المكتبات حول كيفية إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بشكل عام دون التطرق لإدارة باقي موارد المكتبة الجامعية والتي تستكمل أضلاع المثلث : إدارة المبنى ، إدارة المقتنيات ، ودون الوضع في الاعتبار أهداف المؤسسة التعليمية التي تنتمي لها هذه المكتبات الجامعية ، وكيفية ومدى تحقيقها ووسائل قياس فعالية وكفاءة أداء العاملين ومدى رضاء المستفيدين عن الخدمات والأنشطة المقدمة .

الدراسات العربية:

بناء على بحث في أدوات حصر الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات ، مثل :

- الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات .
- دليل الرسائل الجامعية بجامعة القاهرة .
- الدليل الإلكتروني للرسائل الجامعية المجازة بجامعة حلوان في الفترة 1975ـ2008 .
- مرصد الأطروحات المسجلة ـ مركز بحوث نظم وخدمات المعلومات ـ جامعة القاهرة .

وجد الباحث بعض الدراسات العربية المثيلة والتي تيسر له الإطلاع عليها ، وفيما يلي عرضًا لهذه الدراسات :

دراسة عبد الله صالح بن عيسى والمعنونة "معايير موحدة للمكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية " (أطروحة) دكتوراه ، وتطرق فيها الباحث إلى أن المعايير الموحدة للمكتبات الجامعية في المملكة قد أخذت بعين الاعتبار أهداف هذه المكتبات الجامعية ومقترحات المختصين في هذا المجال ، وأكد الباحث في نهاية دراسته إلى أن هذه المعايير ليست الحد الأقصى ولكنها تمثل حدًا أدنى من المعايير الواقعية التي يمكن تطبيقها وقبولها بدون التضحية بالخدمات الضرورية الواجب توافرها بالمكتبات الجامعية[11] .

بالإضافة إلى أطروحتي دكتوراه ، أحداهما ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة ، وهي

(11) عبد الله صالح بن عيسى . معايير موحدة للمكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية . عالم الكتب ، المجلد الرابع ، العدد الثالث . ص ص 381ـ385 .

المعنونة : " إدارة المكتبات الجامعية " لحامد الشافعي محمد دياب 1988 والتي أرجع فيها : " خلل التنظيم الإداري، وقلة عدد العاملين المتخصصين، وضآلة المخصصات المالية " كأسباب ثلاث رئيسة تعترض المكتبات الجامعية في مصر وتحول دون تقدمها " .

وختمها بعدد 41 نتيجة وتوصية، معلقًا بأنه " إذا كانت هذه النتائج والتوصيات تتسم بالكثرة، فإن هذا مؤشر صدق على الوضع المتردي لأحوال المكتبات الجامعية في مصر سواء في الجوانب الفنية أو الإدارية "(12).

أما الثانية فإنها تتلاقى مع موضوع الدراسة في ضرورة تطبيق نظم إدارية جديدة بالمكتبات الجامعية، حيث قدم فيصل عبد الله حسن الحداد 2001 في دراسته المعنونة : " خدمات المكتبات الجامعية السعودية : دراسة تطبيقية للجودة الشاملة " . . " بعض المقترحات والتوصيات، التي يعتقد أن الأخذ والعمل بها كفيل بأن تتمكن المكتبات الجامعية السعودية من تقديم خدمات مكتبية يشار إليها بالبنان ويمكنها من المنافسة مع المكتبات الأخرى في استقطاب المزيد من المستفيدين لتلك الخدمات، وكفيل كذلك بتطوير مستواها الحالي وتحقيقي الهدف المأمول منها . وكذلك تطوير مستوى العاملين بتلك المكتبات في تفعيل أدائهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم بكل كفاءة واقتدار . . "(13).

إلى جانب هاتين الأطروحتين تيسر للباحث الإطلاع على بعض المصادر العربية ذات الصلة بفرعيات الدراسة وأشار لها بقائمة المراجع، مثل :

الدراسة التي أعدها خالد حسين إبراهيم بعنوان " التخطيط الوطني للمعلومات : المفهوم وأسس التطبيق " والتي تبين موقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات المصرية داخل منظومة التخطيط الوطني للمعلومات .

---

(12) حامد الشافعي محمد دياب . إدارة المكتبات الجامعية؛ إشراف : عبد الستار الحلوجي، نعمات سيد أحمد مصطفى . (أطروحة) دكتوراه . الجيزة : جامعة القاهرة، كلية الآداب، 1988 . ص ص 385ـ392 .

(13) فيصل عبد الله حسن الحداد . خدمات المكتبات الجامعية السعودية : دراسة تطبيقية للجودة الشاملة؛ إشراف : أسامة السيد محمود، فتحي عثمان أبو النجا . الجيزة : جامعة القاهرة، كلية الآداب، 2001 . ص ص 326ـ327 .

كما يقـدم هـشام عبـد الله عبـاس في دراسـته المعنونـة " قيـاس جـودة خـدمات المكتبـات الجامعية : دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك سعود بجدة " العوامل والتي يمكن من خلالها تقييم وقياس جودة خدمات المكتبات الجامعيـة بالإضـافة إلى تـأريخ لتطبيـق مـنهج الجودة الشاملة بالمكتبات على المستوى الدولي .

أما حسن علي مشرقي فقد قدم في دراسته المعنونـة " دور تكنولوجيـا المعلومـات في تحليـل المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمات الصناعية والخدمية " ، أنواع ومراحل ومـداخل صـنع القرارات التنظيمية والفردية .

كما اهتم عمر أحمد العوض باستعراض دور التدريب في تنمية القـوى البـشرية مـن خـلال تزويدها بالمعارف وتطوير مهاراتها وقدراتها وتعديل اتجاهاتها ، بالإضافة إلى بيان أهمية تواجد " ثقافة التدريب الموجبة " كضمانة لنجاح الجهود التدريبيـة في إحـداث الأثـر المرجـو منهـا في تطوير المؤسسة أو المنظمة ، وذلك في دراسته المعنونة " ثقافة التدريب في الوطن العربي " .

وتركز نعيمة حسن جبر رزوقي في دراستها المعنونة " الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها " على الدور الصحيح الذي يجب أن يضطلع به المهني في عصر هندسـة المعرفة وإدارتها كي تساير مهنته العصر الذي يتيح التنافس والبقاء للمتغير والمتجاوب .

ويرى محمد تاج الدين في دراسـته المعنونـة " مـدخل التخطـيط الاسـتراتيجي لنقـل وإدارة المعلومات في تسهيل الإجراءات في المؤسسات " أن القدرة على امتلاك المعلومات قـد أدى إلى انقسام المجتمعات إلى طبقتين متمايزتين : الأولى تتسم بالثراء المعرفي وتملك القـدرة علـى اتخـاذ القرارات الصائبة ، والثانيـة فقـيرة في المعلومـات وتابعـة لـلأولى . . واعتـبر أن المهمـة الرئيـسة لمنظومة نقل وإدارة المعلومات في أي مؤسسة هي تـصميم وإدارة تـدفق المعلومـات في المؤسـسة لتحسين الإنتاجية وتجويد اتخاذ القرار وبالتـالي تـؤدي إلى زيـادة تنافـسية المؤسـسة مـن خـلال اقتناص الفرص وتفادي المخاطر .

ويسعى خالد حمد أمين ميرخان في دراسته المعنونة " العلاقة بين الأسـاليب المعرفيـة ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي : دراسة تحليليـة لآراء عينـة مـن مـديري مجـالس

القطاع الخاص في مدينة الموصل " إلى تناول الجوانب المتعلقة بإدراك المديرين في الإدارة العليا وتفكيرهم وتصوراتهم وقيمهم الإدارية وأسلوبهم المعرفي لمواجهة تحديات القرن 21 ولاسيما ما يتعلق بالإبداع وإدارة الجودة الشاملة، والعولمة والقيادة الإستراتيجية . . وذلك لتحقيق رسالة المنظمة .

بالإضافة إلى ما سبق، توجد مجموعة من الدراسات العربية والتي تم حصرها ضمن الإنتاج الفكري في مجال المكتبات والمعلومات، ولم يتم الإشارة إليها في متن هذه الدراسة أو بقائمة المراجع نظرًا لتركيز أغلبها على نظم الإدارة التقليدية في إدارة المكتبات بشكل عام دون التطرق للمكتبات الجامعية ونظم إدارتها الحديثة[14].

الدراسات الأجنبية:

لقد أسفرت نتائج البحث في البيليوجرافيات وقواعد البيانات المتاحة سواء على أقراص مدمجة أو على الخط المباشر، مثل :

- **Dissertation Abstracts International (DAI)**
- **Library Leadership & Management Association (LLAMA)**
- **Library and Information Science Abstracts (LISA)**

والتي أسفرت عن عدم وجود دراسات مثيلة تناولت نفس موضوع الدراسة، إلا أنه هناك عددًا من الدراسات ذات الصلة تناولت جانبًا أو أكثر من جوانب الدراسة قد تيسر للباحث الإطلاع عليها، مثل :

دراسة ريتا مارسلا **Rita Marcella** 2004، والتي اعتبرت فيها أن : الإتاحة، المصداقية، المحتوى، وحداثة المعلومات من القضايا الهامة والتي تؤثر في وضع الجامعات حاليًا . وتتناول هذه المقالة كيفية تطويع البحث العلمي للوصول بالجامعات إلى تحقيق هدفها في إشباع احتياجات المستفيدين من المعلومات، مع الأخذ في الاعتبار التحديات و الضغوط الاقتصادية التي قد تعيق الجامعات للوصول إلى أفضل النتائج بشأن هذا الهدف الحيوي .

---

(14) محمد فتحي عبد الهادي . الإنتاج الفكري : في مجال المكتبات والمعلومات 1986ـ1990 الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية، 1995 . ص ص 34ـ37 .

كما تحاول المقالة أن تستكشف البيانات والمعلومات وكافة الأنشطة والاستراتيجيات الإدارية و التي تساهم في نجاح الجامعات لإشباع الاحتياجات المعلوماتية للمستفيدين(15).

ومن الدراسات الموسعة، فعاليات المؤتمر العاشر للمكتبات الجامعية والذي نظمته جامعة مقدونيا باليونان تحت شعار " الإدارة بالمكتبات الجامعية " في الفترة 15ـ17/ 10/ 2001 إلا أن اللغة اليونانية ـوالتي كتبت بها غالبية الأوراق العلمية المقدمة بالمؤتمرـ حالت دون الاستفادة المأمولة من هذا المؤتمر.

وقد ناقش المؤتمر الدور الذي تلعبه المكتبة في قيادة التطوير بالجامعة من خلال الملتقيات العلمية وورش العمل والتي تدعم العملية التعليمية، وتسعى إلى تقديم خدمات جديدة ليس فقط للطلاب وإنما لأعضاء هيئات التدريس وباقي الهيئات العلمية كما تتعداهم إلى باقي مؤسسات المجتمع، وفي سعيها هذا تحاول المكتبات أن تتكيف مع التحديات والتطورات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات.

محاور المؤتمر العاشر للمكتبات الجامعية والذي نظمته جامعة مقدونيا باليونان:

- إدارة المكتبة.
- إدارة المعرفة.
- إدارة الخدمات.
- إدارة مداخل الإفادة من المعلومات.

وقد نظمت عدة ورش عمل تهدف إلى إمداد المكتبات الجامعية بالمشروعات الرئيسة والتي تتناول نظريات الإدارة وتطبيقاتها والمقترحات وطرق تطبيق هذه النظريات الإدارية، ومن الأوراق العلمية القليلة والتي كتبت باللغة الإنجليزية، دراسة لكاتبها جيمس دبليو آلارد **James W. Allard** 2001 وقد ناقشت هذه الورقة العلمية دور الكليات في بناء المجموعات للمكتبات الجامعية، وحددت المعايير اللازمة لهذا الدور بحيث تعظم من المنفعة الاقتصادية الناتجة عن عملية اقتناء أوعية المعلومات أو الاشتراك في قواعد البيانات العلمية اللازمة لإفادة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم، وذلك من خلال منظومة إدارية تكفل التعاون بين الكليات وتعمل على توزيع الأدوار بينهم(16).

---

(15) Marcella, Rita. Systems for the management of information in a university context: an investigation of user need. Information Research, Vol. 9 No. 2, January 2004

(16) 10th Panhellenic Academic Libraries' Conference. Management in Academic Libraries. University of Macedonia: Thessaloniki, 2001.

أما ريتشارد ليدرز 1979 Richard Lyders فقد أشار في دراسته إلى تجربة مكتبة المركز الطبي بتكساس والتابعة لكلية الطب بهيوستون في تطبيقها للإدارة بالأهداف، كما عرض تأريخًا لهذا النمط من الإدارة، وعناصرها السبعة :

- mission statement
- role function
- role relationships
- effectiveness areas
- objectives
- action plans
- performance review and evaluation

كما عرف المقصود بالإدارة بالأهداف، وأشار في دراسته إلى العلاقة بين نظام إبحار الإدارة بالأهداف وبين عمليات الإدارة بالأهداف مستشهدًا بالتسلسل الوارد بالشكل التالي[17]:

شكل رقم (1)

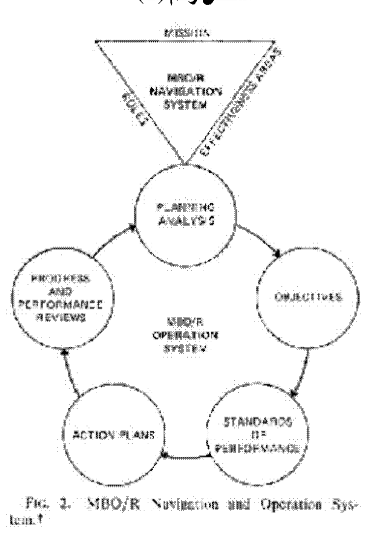


Fig. 2. MBO/R Navigation and Operation System.†

العلاقة بين نظامي إبحار وعمليات الإدارة بالأهداف

(17) Richard Lyders. Results-oriented Management through MBO. Bull. Med. Liber. Assoc. 67(3) July 1979. pp 287-288.

ونظرًا لكون الدراسة لا ينصب جهدها على التعرف على " الأهداف " المراد تحقيقها، وإنما يتعدى هذا الجهد إلى مرحلة "مدى جودة" تحقيق تلك هذه الأهداف، وتحديدًا "معايير الأداء"، لذا فقد كان لزامًا على الباحث أن يرصد بعضاً من أمثلة معايير الأداء بالمكتبات الجامعية.

ومنها الدراسة المعدة بواسطة جمعية مكتبات الكليات والبحث **Association of College and Research Libraries (ACRL)** وهي تقدم حزمة من المعايير موزعة على ثلاثة محاور رئيسة: المدخلات **Inputs**، والمخرجات **Outputs**، والعائد **Outcomes**، وذلك من خلال مجموعة المقترحات المعتمدة على توصيات " **ACRL** " في مجال المعايير المطبقة بالمكتبات الجامعية[18].

ومنها ـ أيضًا ـ دليل لتحديد مواصفات خدمات المعلومات المقدمة بالمكتبات الجامعية، وبيان تأثير المناخ العام لبيئة الجامعة ـ والتي تقع فيها المكتبة ـ على تلك المواصفات، وذلك من خلال: المدخلات، والمخرجات، والعائد، مع التركيز على مواصفات: المقتنيات وسبل الإفادة منها، والعاملين بتلك المكتبات وطبيعة تجهيزاتها، والميزانية المرصودة للإنفاق[19].

كما تعرضت إحدى الدراسات للمعايير الدولية المتعارف عليها للمنظمات الخدمية ومنها المؤسسات التعليمية مثل الجامعات، وتحديدًا سلسلة معايير الأيزو والصادرة عن المنظمة الدولية للتقييس **ISO** والتي تحمل التسلسل **ISO 9004-2:1992** [20].

وقد أفاد الإطلاع على هذه الدراسات ـ العربية منها والأجنبية ـ في تكوين أرضية نظرية صلبة أتاحت للباحث إمكانية البناء عليها، بالإضافة إلى ورش العمل التي عُقدت بجامعة حلوان في إطار إعداد خطة إستراتيجية لجامعة حلوان في الفترة 2008 – 2028، والتي أتاحت للباحث ـ كمشارك فيها ـ التعرف عن قرب على الوضع الراهن للجامعة، من جميع أبعاده،

---

(18) ACRL College and Research Libraries Task force. Standards for libraries in higher education. C&RL News, October 2004. pp 335-336
(19) Guidelines for University Library Services to Undergraduate Students. <http//:www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standardslibraries.>
[cited 4/5/2005]
(20)Begum, S. Siraj Nissa. Total Quality Management in the Academic Library. Library Philosophy and Practice Vol. 5, No. 2 (Spring 2003)

والخروج بتصور عام لنقاط القوة والضعف بها، والفرص والتهديدات بالبيئة المحيطة بالجامعة، كما كان حضور المؤتمرات المهنية المحلية والعربية والدولية، أثر ملحوظ في التعرف على مستجدات الموضوعات ذات الصلة بمشكلة الدراسة.

فصول الدراسة:

تقع هذه الدراسة في مقدمة وسبعة فصول يتبعها أهم النتائج والتوصيات ثم قائمة بالمصادر والمراجع التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، ثم قائمة بالجداول والأشكال والملاحق.

وتتناول المقدمة: مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، وعرضًا للدراسات السابقة (العربية والأجنبية) وأسئلة هذه الدراسة وحدودها، ومنهج الدراسة وأدواته، ومصطلحات الدراسة.

ويستعرض الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية، من حيث مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ثم يستعرض عناصرها للوصول إلى إنشاء خطة إستراتيجية.

ويستعرض الفصل الثاني المكتبات الجامعية ودورها المجتمعي، ويتناول التعريف بمصطلح المكتبة الجامعية، ثم النشأة والتطور للتعليم الجامعي بمصر مع التركيز على عنصر المكتبات الجامعية باعتبارها موضوع الدراسة.

أما الفصل الثالث فإنه يتناول خصائص مجتمع الدراسة، من خلال التعريف لمفرداته وهي المكتبات الجامعية، وذلك من خلال بعض الإحصائيات المقارنة لتلك المفردات، ويختتم الفصل الثالث بالجزء التطبيقي للدراسة.

ويناقش الفصل الرابع كيفية إدارة المقتنيات، باعتبارها عنصرًا مفصليًا في نجاح المكتبات الجامعية في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التابعة لها، ويركز الفصل على مفهومي الإتاحة والولوج بدلاً من المفهوم التقليدي للتزويد (الاقتناء أو التملك)، ويتعرض لتجارب المكتبات الجامعية في تكوين شكل تعاوني يجمعها في هذا المجال، وضرورة تفعيل مسارات الإهداء والتبادل إلى جانب مسار الشراء لتنمية مجموعات المكتبات المركزية.

ويركز الفصل الخامس على العنصر البشري باعتباره الأداة التي يتوقف عليها نجاح أو فشل أي نظام إداري، ويتسع مفهوم العنصر البشري ليضم جميع العاملين بالمكتبات الجامعية بمختلف

مستوياتهم الإدارية، ويتعرض هذا الفصل " للتدريب" باعتباره أحد الطرق الناجحة في تغيير الاتجاهات السلبية للعاملين تجاه المستفيدين، ويقترح بعض التعديلات على الهيكل التنظيمي الحالي للإدارة العامة للمكتبات، مع الإشارة لفلسفة هذا التعديل، والنتائج المرجوة منه.

أما الفصل السادس فيناقش أهمية مبنى المكتبة الجامعية في تحقيق أهدافها، ودور الإضاءة والتهوية والتأثيث والدهانات والتجهيزات . . إلخ في خلق بيئة مناسبة للبحث العلمي وجاذبة للعاملين، مع الإشارة إلى ضرورة النظر بعقلانية إلى حجم هذا المبنى في ظل التوجه نحو تطبيق مبدأ الإتاحة عوضًا عن مبدأ التملك، وانعاكسات ذلك على الحجم الحالي للمكتبة المركزية بجامعة حلوان.

أما الفصل السابع فإنه يسعى لوضع الأسس الواجب إتباعها نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية، وذلك من خلال تقديم إطار نظري لعناصر الإدارة الإستراتيجية وفي ضوء خصائص واحتياجات جمهور المستفيدين من هذه المكتبات.

وتختتم هذه الدراسة بالنتائج والتوصيات الواردة بها، ثم قائمة بالمصادر والمراجع العربية والأجنبية التي اعتمدت عليها.

مصطلحات الدراسة:

إدارة المقتنيات Collection management: هو تكنيك التطبيق العددي، مثل الإحصائيات وتحليل التكلفة/ المنفعة، لأجل تنمية المقتنيات بشكل محدد في المكتبات الضخمة. وفي معظم الأحوال فإن نشاط التخطيط والإشراف على تنمية مقتنيات المكتبات يأخذ في الاعتبار احتياجات المستفيدين[21].

الموارد البشرية Human resources: عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يعملون لدى منظمة أو مؤسسة ما، و يتم توزيعهم على أقسام وفقًا لمتطلبات الوظائف والمسئوليات، وتنشأ لهم إدارة خاصة بشئونهم (التعيين، التقويم، التحفيز . . إلخ)[22].

الإدارة بالأهداف Management By Objectives (MBO): عملية وضع الأهداف التي

(21) Jones, Graeth. Contemporary Management.: Boston: McGraw-Hill, 2000. p720.
(22) Ibid.

تم التوصل إليها بمعرفة المدير ومساعديه بالمنظمة أو المؤسسة، والمتابعة الدورية لكميتها وكيفية تحقيقها وذلك لتقويمها من خلال المدير ومساعديه(23)، وهي أيضًا نظام إداري مفصل ومنطقي لتسهيل تحديد الهدف وإنجازه وتنمية العاملين(24).

الأهداف Objectives : النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتتضمن توقيت وكمية التحقيق.

الرؤية Vision: التوجهات نحو ما يجب أن تكون عليه المنظمة.

الرسالة Mission: بيان مكتوب لأي منظمة يهدف إلى التعريف بمنتجاتها وعملائها بشكل يميز المنظمة عن منافسيها(25).

الإدارة الإستراتيجية Strategic Management: هي تلك الممارسات والقرارات الإدارية والتي تخطط بشكل طويل الأجل للأداء بالمنظمة، وهي عملية تحديد أهداف المؤسسة وتنمية السياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف وتخصيص الموارد المالية لإنجاز الخطط(26).

علاقات العمل Relationships: العلاقات الأفقية أو الرأسية بالمنظمة والتي تضبط انتقال المعلومات بين المستويات الوظيفية داخلها، ويوجد منها علاقات رسمية وغير رسمية.

البرامج والمشروعات Programs & Projects: الخطط التنفيذية للأهداف السابق وضعها، والتي يتم تحقيقها من خلال مجموعة من الإجراءاتProcedures، ويحتوي البرنامج على عدة مشرعات، كما يكون للبرامج الموازنات **Budgets** الخاصة بها.

الأداء Performance: نوعية تنفيذ العاملين لمهامهم بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة(27).

(23) Ibid.
(24) Johns, Gary. Organization Behavior. New York: Harper Collins,1996. p213
(25) Ibid. p721
(26) http://en.wikipdia.org/wiki/strategic_management [cited 14/6/2005]
(27) Ibid



الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

ظهرت العديد من المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير المنظمات تغيرًا إيجابيًا هادفًا ومقصودًا، وفي طليعة المنظمات التي يستهدفها التطوير المستمر منظمات التعليم العالي؛ ومن مداخل التطوير المناسبة للتطبيق في مجال تطوير منظمات ومؤسسات التعليم العالي:

إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمل (الهندرة)، وتنمية المنظمة، والإدارة بالأهداف، والإدارة في الوقت المناسب، والإدارة بفتح السجلات، وإدارة المعرفة، وإدارة الإبداع والابتكار، والتخطيط الاستراتيجي.

ويبدو المدخل الأخير من أفضل مداخل التطوير لمؤسسات التعليم العالي، فهو قد يستخدم كل المداخل السابقة أو بعضها، حسب الحاجة ومقتضى الحال، كاستراتيجيات فرعية للتطوير[1].

ولقد لوحظ في الآونة الأخيرة توجه الكثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية في معظم الدول العربية إلى تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في العديد من المجالات الخدمية والاقتصادية، وبنظرة عامة وشاملة للأوضاع الحالية في الدول العربية، يمكن القول بأن أهم دوافع الأخذ بالتفكير الاستراتيجي في العمل الحكومي تتلخص في:

1. تدهور الأداء الاقتصادي مع الندرة النسبية في الموارد الاقتصادية، وضرورة الاستفادة منها بشكل أفضل.
2. ازدياد الأعباء الواقعة على ميزانية الدولة، مع ضرورة الوفاء بمسئولياتها تجاه الموظفين.
3. العجز عن تهيئة ما يكفي من فرص العمل لتلبية احتياجات الأعداد المتزايدة من القوى العاملة وضرورة التعامل مع هذه الظاهرة.

---

(1) محمد فالح الجهني. التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. مجلة المعرفة
http://www.almarefah.com/article.php?id=1325 [cited: 16/12/2006]

4. الحاجة إلى تغيير أنماط وسلوكيات وهياكل وإجراءات العمل داخل الأجهزة والمؤسسات الحكومية الخدمية والاقتصادية بما يتفق مع طبيعة ومتطلبات العصر .
5. ضرورة التحسين والتطوير المستمر في جميع المجالات لمواجهة التغير في الظروف المحلية والعالمية ، والاستفادة بما توفره من فرص ، والاستعداد لمواجهة ما تفرضه من تحديات[2] .

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية ، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكدًا أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية .

وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثًا ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة .

وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه إلى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية ، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر مابين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها .

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة .

---

(2) عبد العزيز جميل مخيمر . دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004. ص 17

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقًا من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي عام 1991 أيضًا، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتابًا بعنوان: (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ما يسمى بالإستراتيجية المعاصرة التي ترتكز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتابًا انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك إستراتيجية عالمية شاملة حيث توصل إلى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا، ماكدونالد، كانون، فولكس فاكن) وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

ويأتي هذا الفصل كتقدمة عامة وشاملة للمفاهيم والمصطلحات الأساسية المتصلة بالإدارة الإستراتيجية، لتمهيد الأرضية الصلبة للفصول التالية من الدراسة، والتي تتطلب تثبيت وتوحيد تلك المفاهيم والمصطلحات، ومن ثم توطينها في مجال تخصص المكتبات والمعلومات.

الإدارة الإستراتيجية:

الإستراتيجية كلمة أصلها يوناني مشتقة من كلمة "استراتيجوس stratēgos "، وتتكون من مقطعين: "stratos" - army & "ago" - which is ancient Greek for

(leading/guiding/moving to(3) ، والتي تعني في مجملها القائد أو الحاكم وليس فقط القائد العسكري بل المدني أيضًا لأن الحاكم أو الإمبراطور في الأزمنة القديمة هو الذي كان يقود الجيش في ميادين القتال، فكل السياسات العسكرية والاقتصادية والاجتماعية الصادرة عن ذلك القائد سُميت بالإستراتيجية .

فالإستراتيجية هي "علمٌ وفن ينصرفان إلى الخطط والوسائل التي تعالج الوضع الكلي للصراع الذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق هدف السياسة الذي يتعذر تنفيذه من غير ذلك السبيل" . إن الإستراتيجية متعددة الأنواع فمنها العليا والمباشرة وغير المباشرة والإدارية، وغير ذلك من الأنواع[4] .

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها : " فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها " .

ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة[5] .

رغم تعدد التعريفات المتاحة للإدارة الإستراتيجية في المراجع العلمية، فإنه يمكن النظر إليها ببساطة على أنها :

" مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة "

"A Set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of an organization". [6]

---

(3) Strategy- ويكيبيديا باللغة الإنجليزية http://en.wikipedia.org/wiki/Strategy [cited: 17/3/2007]

(4) محمد مصطفى عبد الرزاق العمري. الإستراتيجية غير المباشرة. مجلة الدفاع- ع 132- السعودية. http://www.al-difaa.com/Detail.asp?InNewsItemID=130277 [cited: 17/3/2007]

(5) نادية العارف. التخطيط الاستراتيجي والعولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003. ص 6.

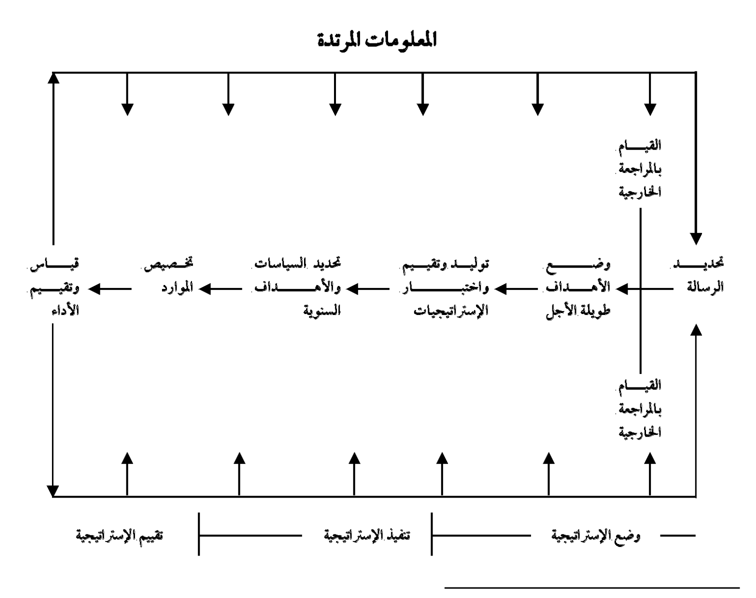
(6) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 6.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أول خطوات ومهام الإدارة الإستراتيجية. وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية. بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية.

وقد ظهر التخطيط الاستراتيجي قبل ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وساد حتى بداية السبعينيات في ظل افتراض مؤداه سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل. وكان المسئول الوحيد عن التخطيط الاستراتيجي هم رجال الإدارة العليا الذين يكلفون باقي أعضاء المنظمة بعد ذلك بتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم وضعها[7].

شكل (2)

نموذج الإدارة الإستراتيجية المتكامل[8]



(7) محمد فالح الجهني. التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. مرجع سابق.

(8) المصدر: نادية العارف. التخطيط الاستراتيجي والعولمة. مصدر سابق. ص 27.

منافع الإدارة الإستراتيجية:

تتيح الإدارة الإستراتيجية للمنشأة أن تكون "مبادرة" أكثر منها "مستجيبة" عند تشكيل المستقبل، فهي تمكن المنشاة من المبادأة والتأثير (وليس مجرد الاستجابة) على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبيا على مصيرها.

إن الاتصالات والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، ومن خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المديرين والعاملين ملتزمين بمساندة المنظمة.

تمثل طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية، وقد يكون الفهم هو أهم منفعة تأتي من وراء الإدارة الإستراتيجية يليها الالتزام. وعندما يفهم المديرين والعاملين ما الذي تفعله المنشاة، ولماذا كثيرا ما يتولد عن ذلك الفهم شعور بأنهم جزء من المنشأة ولابد من مساندتها. وعادة ما يصبح المديرين والعاملين أكثر ابتكارا وتجديدا عندما يفهمون ويساندون رسالة المنشأة وأهدافها وإستراتيجيتها.

بناء على ما سبق يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي الفرصة المقدمة للعاملين لزيادة إحساسهم بالسلطة. إن إعطاء السلطة يعمل على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال. تطبق الكثير من المنشآت اللامركزية في عملية الإدارة الإستراتيجية. مما يتضمن اعتراف منهم بأن التخطيط لابد وأن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل والعاملين. وحاليا نجد أن فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المدراء التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي.

تعتمد عملية الإدارة الإستراتيجية بدرجة كبيرة على أنشطة التعلم والمساعدة والتعليم والمساندة فهي ليست مجرد نشاط تبادل أوراق ومذكرات على مستوى الإدارة العليا. يعد الحوار وتبادل الآراء في عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر أهمية من الخطة ذاتها.

إن أسوأ شيء يمكن أن يقوم به الإستراتيجيون هو الإنفراد بوضع الخطة الإستراتيجية ثم

تقديمها للمديرين التنفيذيين ليتولوا التنفيذ. فمن خلال المشاركة في العملية يصبح المديرين التنفيذيين هم "أصحاب" الإستراتيجية. يجب أن يكون مفتاح نجاح الإستراتيجيات هو المسئولين عن التنفيذ بأنهم أصحاب الخطة. وبالرغم من أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المنشأة أو رئيسها إلا أنه لابد من مشاركة المديرين والعاملين في أنشطة وضع الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها. فالمشاركة هي مفتاح الالتزام بتنفيذ التغيرات المطلوبة.

حاليا تزداد أعداد الشركات والمؤسسات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية لاتخاذ القرارات الفعالة. وفيما يلي استعراض لبعض المنافع المالية وغير المالية التي تعود على المنظمة من جراء إتباع مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

1- المنافع المالية:

تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تطبق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية أكثر ربحية ونجاحا عن تلك التي لا تستخدمها. و الواقع أن الشركات ذات الأداء المرتفع عادة ما تميل نحو التخطيط المنظم للإعداد للتغيرات المستقبلية في كل من البيئة الداخلية والخارجية. والمنشآت التي يوجد بها أنظمة تخطيط شبيهة بالإدارة الإستراتيجية عادة ما يكون أداؤها المالي طويل الأجل متميز مقارنة بالصناعة التي تنتمي إليها.

يبدو أن الشركات ذات الأداء المتميز تتخذ قرارات أفضل مع توقع أفضل لكل من الآثار قصيرة الأجل وطويلة الأجل. ومن الناحية الأخرى، فإن الشركات ذات الأداء الضعيف عادة ما تركز على أنشطة تعكس قصر النظر ولا تعكس تنبؤ جيد بالظروف المستقبلية. وعادة ما ينشغل الإستراتيجيون في الشركات ذات الأداء الضعيف بحل المشاكل الداخلية وإعداد التقارير. وكثيرا ما يخطئون في تقدير قوة المنافسين ويبالغون في تقدير نقاط القوة في شركتهم. كما أنهم ينسبون الأداء الضعيف إلى العوامل غير المتحكم فيها مثل اقتصاد ضعيف أو تغيرات تكنولوجية أو المنافسة الأجنبية.

وتشير التقارير إلى أن هناك ما يزيد عن مائة ألف مشروع يفشل سنويا في الولايات المتحدة

الأمريكية، ويمثل فشل المشروعات: الإفلاس والتصفية. وبالرغم من أن هناك الكثير من العوامل إلى جانب افتقاد إدارة إستراتيجية فعالة التي قد تؤدي إلى فشل المشروع، إلا أن مفاهيم وأدوات التخطيط المشار إليها يمكن أن يترتب عليها منافع مالية ملموسة لأي منظمة.

2ـ **المنافع غير المالية**:

بالإضافة إلى مساعدة المنشآت على تفادي التدهور المالي، فإن الإدارة الإستراتيجية تقدم منافع ملموسة أخرى، مثل زيادة المعرفة بالتهديدات الخارجية وتفهم أفضل لإستراتيجيات المنافسين وزيادة إنتاجية العاملين وتقليل مقاومة التغيير وتفهم أوضح للعلاقات بين الأداء والمكافأة.

ويترتب على الإدارة الإستراتيجية تحسين قدرات " منع المشاكل " في المنظمات لأنها تروج التفاعل بين المديرين على كافة المستويات التنظيمية والوظيفية. ويمكن التفاعل المنظمات من الاهتمام بالمديرين والعاملين وتنميتهم وإشراكهم في الأهداف التنظيمية وإعطائهم السلطة التي تمكنهم من الإسهام في تحسين المنتج أو الخدمة و الاعتراف بإسهاماتهم.

وكثيرا ما يترتب على تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية انتظام المنشأة بعد أن كانت على حافة الانهيار. فالإدارة الإستراتيجية يمكن أن تكون بداية نظام إداري يتسم بالكفاءة والفعالية. وقد تجدد الإدارة الإستراتيجية الثقة في إستراتيجية المشروع الحالية، أو تشير إلى الحاجة لاتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية. وتقدم الإدارة الإستراتيجية أساس للتعرف على الحاجة للتغيير ومنطقة هذا التغيير وتوضحه لكل المديرين والعاملين في المنشأة، فهي تساعدهم على النظر للتغير باعتباره فرصة أكثر منه تهديد. ويري "غرينلي" أنه يمكن تلخيص منافع الإدارة الإستراتيجية في الآتي:

1 ـ التعرف على الفرص وترتيبها وفقا للأولويات واستغلالها بأفضل صورة ممكنة.
2 ـ النظرة الموضوعية لمشاكل الإدارة.
3 ـ تقديم إطار أفضل للتنسيق بين الأنشطة والرقابة عليها.
4 ـ التقليل إلى أدنى حد من آثار الظروف غير الموائمة والتغيرات.
5 ـ مساندة القرارات الهامة والأهداف المحددة بشكل أفضل.

6 ـ إمكانية تخصيص الوقت والموارد اللازمة للفرص بصورة أكثر فعالية .

7 ـ تقليل حجم الموارد والوقت المخصصان لتصحيح القرارات الخاطئة والعشوائية .

8 ـ خلق إطار للاتصالات الداخلية بين الأفراد .

9 ـ تحقيق التكامل بين السلوك الفردي والجهود الكلية .

10 ـ توفير أساس لتوضيح مسؤوليات الفرد .

11 ـ التشجيع على التفكير المستقبلي .

12 ـ توفير مدخل قائم على التعاون ومتكامل وحماسي لمعالجة المشاكل وانتهاز الفرص .

13 ـ التشجيع على وجود اتجاه موجب نحو التغير والتغيير .

14 ـ توفير درجة من النظام والرسمية لإدارة المنشأة(9) .

وقام حشمت قاسم (1998) بإيجاز الأهداف الأساسية لإعداد الخطة الإستراتيجية على النحو التالي :

- استيضاح الأهداف والغايات .
- تحديد الاتجاهات والأوليات .
- توفير إطار عام للسياسة والقرارات .
- المساعدة على توزيع الموارد واستغلالها بشكل فعال .
- إدراك المشكلات والقيود .

أما المزايا المحتملة لانجاز هذه المهمة فتشمل: التحسن العام من خلال اتخاذ القرارات المطردة غير المتضاربة الناتجة عن الدراسة الواعية للأهداف والأوليات، ودعم موقف المكتبة في المؤسسة الأم حيث تبدي قدرتها على السيطرة على القضايا الإستراتيجية ووضع خططها وفقًا للاحتياجات المؤسسية المتوقعة، وتقوية التزام العاملين بتطوير الخدمات من خلال تنمية الوعي بالقضايا والاتجاهات وإدراك السياق العام لما يقومون به من أعمال .

(9) العربي دخموش . نظرية الاستراتيجيات الدولية : الإرسال الأول . الجزائر : جامعة التكوين المتواصل، 2004. ص ص 10ـ 13 .

ومن الممكن ترجمة هذه المزايا إلى قائمة مطولة من النتائج الإيجابية التي تمثل حوافز مهمة لخوض تجربة التخطيط الاستراتيجي.

- دعم الثقة في المكتبة في شتى أنحاء المؤسسة بإبراز معرفتها بأهداف المؤسسة وسبل تحقيق هذه الأهداف.
- تحسن فرص واحتمالات تمويل المكتبة، حيث يمكن ربط ممارسات الميزانية السنوية وحالات التمويل الخاص بالنظرة الإستراتيجية.
- تحسن الروح المعنوية للعاملين ودفعهم من خلال الشعور بقدرتهم على المشاركة الإيجابية في تشكيل مستقبلهم، وممارسة المزيد من الرقابة على التغيير، بدلاً من من مجرد الاستجابة للقوى الخارجية.
- تحسن علاقات العمل ودعم روح الجماعة، والشعور بالانتماء والهوية المؤسسية، من خلال دعم مقومات الاتفاق والفهم المشترك لأهداف المكتبة ومراميها.
- دعم مقومات الرضاء الوظيفي، حيث يتيح الإطار الاستراتيجي السليم إمكانية تفويض القرارات التنفيذية للمستويات الأدنى، فضلاً عن إقرار خطط الترقي للعاملين.
- تحقيق المزيد من إرضاء المستفيدين، حيث يمكن للعاملين الاستجابة بشكل أكثر سرعة وطواعية ومرونة واطرادًا، وذلك من خلال سياسة وإطار لاتخاذ القرارات أكثر وضوحًا.
- دعم مقومات العلاقات العامة، بالحث على المشاركة في عملية التخطيط، وتنمية الوعي بدور المكتبة، وتقوية أواصر التواصل والتلقيم المرتد.
- تنمية المهارات والقدرات في تجميع البيانات وتحليلها، والتفكير النقدي والإبداعي، والاتصال الشفوي والتحريري.
- الارتفاع بمستوى صلاحية الخدمات وفعاليتها، من خلال التشاور مع فئات المستفيدين ودراسة اتجاهات الخدمات والتطورات والفرص التنافسية.
- تدعيم مكانة المكتبة والعاملين بها، وإتاحة الفرصة للتأثير في كبار المسئولين عن تشكيل الرأي العام، وذلك عن طريق التعريف بالخطة ونشرها[10].

---

(10) شايلا كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات، 1998. (سلسلة "أسليب Aslib" ـ إنجلترا) ص ص 5ـ6.

لماذا التخطيط الإستراتيجي؟

- إذا فشلت أن تخطط فإنك تخطط للفشل .
- إن التخطيط الإستراتيجي يحسن الأداء العام للمنظمة .
- يزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع القضايا الرئيسية على المستوى الكلي .
- يتواصل مع جميع أفراد المنظمة على كافة المستويات من أجل تحديد القضايا ذات الأهمية القصوى .

قواعد حاكمة لإعداد الخطة الإستراتيجية:

قبل إعداد الخطة الإستراتيجية لابد من وجود قواعد حاكمة أو خطوط مرشده في اتخاذ القرارات تنبع من الإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما هي مؤسستنا؟ وأين هي؟
2. ما الذي يجب أن تكون عليه؟ وأين يجب أن تكون؟
3. كيف يمكن تحقيق ذلك؟

الخطة الإستراتيجية الجيدة يجب أن:

- تحدد القضايا الهامة للمنظمة .
- تحدد الصورة النهائية المراد الوصول إليها .
- توفر تقييم واقعي للفارق بين مايمكن أن توفره الإمكانيات الحالية للمنظمة ، والإمكانيات التي تحتاجها للوصول إلى الصورة المخطط لها .
- تحدد الوقت اللازم لتضييق الهوة بين الحالي والوضع المرجو الوصول إليه .
- توفر المرونة اللازمة للتعاطي مع المتغيرات الداخلية والخارجية[11] .

---

(11) المنظمة العربية للتنمية الإدارية . التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي : بحوث وأوراق عمل الملتقى العربي الأول بعنوان التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 . ص ص 166ـ167 .

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

1ـ **المسح البيئي** Environmental Scanning: وتتضمن تحليل: نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

2ـ **صياغة الإستراتيجية** Strategy Formulation: وتتضمن تحديد: الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها، وأهدافها وإستراتيجيتها وسياستها.

3ـ **تطبيق الإستراتيجية** Strategy Implementation: وتتضمن وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال: البرامج والمشروعات، والموازنات، والإجراءات.

4ـ **متابعة وتقييم الاستراتيجي** Strategy Evaluation & Control: وتتضمن تلك / الأنشطة والأدوات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في متابعة سير العمل

وقبل تناول مراحل الإدارة الإستراتيجية بالتفصيل، علينا أن نؤكد على أن الإدارة الإستراتيجية يمارسها مديرون لهم قدرات متكاملة على المبادأة والتنبؤ والابتكار، مديرون محفزون ومدفوعون للتفكير الاستراتيجي وتصميم سيناريوهات مستقبلية فضلاً عن كونهم مُحفّزين على التفكير والتصرف استراتيجيًا، وعلى التعامل الفاعل مع القوى البيئية المحيطة والمؤثرة.

هذه القوى التي تبقى محط الاهتمام ومحور البراعة الإدارية والتي تتطلب إدارة إستراتيجية فاعلة لاقتناص فرص تهيؤها بيئة المنظمة، أو لتوقي قيود أو تهديدات تفرزها هذه البيئة، أو تخفيف آثارها.

وفي الإدارة الإستراتيجية، يستشرف المدير الاستراتيجي المتغيرات البيئية ويصمم استراتيجيات بديلة ليختار منها ما يؤدي إتباعه لبلوغ أهداف المنظمة. وتتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية مسح بيئة المنظمة الخارجية والداخلية وتصميم الإستراتيجية، وهو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي.

وفي هذا الصدد يحرص المخطط الاستراتيجي على التقييم الدوري للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة لاقتناص الأولى وتوقّي أو تحييد الثانية، وذلك على ضوء نقاط القوة والضعف في جسم المنظمة.

والحقيقة أن كل من الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي مطلوبين لتحسين وتطوير أداء المنظمة، وإن أي قصور في أحدهما يضعف الآخر.

وفي الإدارة الإستراتيجية يجري تحديد رسالة المنظمة وأهدافها وتحديد الاستراتيجيات أي المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني مناسب وفي بيئة سريعة التغير، وخلال التنفيذ يجري تقييم مدى التقدم في بلوغ الأهداف، والمبادرة لتغيير هذه المسارات أو الاتجاهات كلما وأينما تطلب الأمر.

أما سياسات الأعمال فتركز على توجه إداري عام يستهدف الأداء المنسجم المتكامل لوظائف المنظمة (التسويق، والإنتاج والعمليات، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، والبحوث والتطوير).

وتجمع الإدارة الإستراتيجية بين اهتمامات سياسات الأعمال وتحليل المتغيرات البيئية. إن مدخل أي منظمة أعمال تجاه قدرة تنافسية مؤثرة في السوق المحلي أو الإقليمي أو الدولي، يتمثل ـ إلى حد كبير ـ في إدارة إستراتيجية فاعلة.

الإدارة الإستراتيجية ـ إذن ـ هي علم وفن التعامل مع المستقبل الذي تتسارع فيه المتغيرات، وهي مهمة لم تعد سهلة لمديري اليوم، فما كان يحدث في الماضي من تطورات في مئات السنين، يحدث الآن في أسابيع وشهور، فبين عصر الفحم وعصر الكهرباء، ثم عصر الذرة مئات السنين. أما الآن فما بين عصر الحاسبات وعصر الفضاء وعصر الهندسة الوراثية والجينوم والنانوتكنولوجي الذي تتزايد استخداماته في الكيمياء والطب وغيرهما من المجالات الحيوية، سنوات تعد على أصابع اليد. وحتى في أي من تلك المجالات الثلاثة الأخيرة فإن الاختراعات والابتكارات تتوالى على مدى ساعات أو حتى دقائق، أيضًا على الساحة العالمية الاقتصادية والسياسية، فإن ما حدث من تطورات في العشر سنوات الأخيرة يفوق في نطاقه وآثاره ما حدث في معظم القرن العشرين، إذن فنحن نعيش عالمًا سريع التغير[12].

(12) أحمد سيد مصطفى. الإدارة الإستراتيجية: دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي. القاهرة: المؤلف، 2005. ص ص 21ـ22.

المسح البيئي:

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في الأنظمة والعلاقات والقواعد والسياسات والأساليب، والتي يؤدي تجاهلها إلى تزايد القيود والتهديدات وتقليل فرص نجاح أي منظمة. ويحدث ذلك عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المؤسسات أو الهيئات السياسية والاجتماعية في المجتمع وما تلتزم به من اتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد.

ومع تزايد هذا التركيب والتغير والتعقيد البيئي في بيئة المنظمات والمؤسسات المعاصرة، تزايد الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي، أي دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للمنظمة بهدف، ليس كما يقول آخرون من أجل تحقيق التوافق أو التكيف بين رسالة المؤسسة وأهدافها وإمكانياتها الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المؤسسة، وليس كما يقول آخرون من أجل إعداد منظومة توافق بين ما لدى المؤسسة من نقاط قوة وضعف وما في البيئة الخارجية من فرص وقيود أو تهديدات، ولكن نقول أن الهدف الإستراتيجي من دراسة وتشخيص البيئة الخارجية هو من أجل أن تتأكد المنظمة وتطمئن على أنها لديها القدرة الذاتية من أجل اكتشاف وتنمية وخلق الفرص وكذلك التعامل المناسب مع القيود والتهديدات بما يحقق أهداف المؤسسة ورسالتها.

ولكي تحقق المؤسسة رسالتها وأهدافها، لا يكفي أن يتم تحديد الفرص أو القيود والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، وإنما يتطلب ذلك أن تكون المؤسسة على دراية كافية بجوهر تلك الفرص والقيود أو التهديدات أو تضييقها أو التكيف معها بالتوافق مع استراتيجيات مناسبة للتعامل ما لديها من نقاط قوة ونقاط ضعف بشكل يؤدي إلى تعظيم وتنمية الإمكانيات والموارد لكي تتمكن المنظمة من إنجاز وتحقيق الأهداف[13].

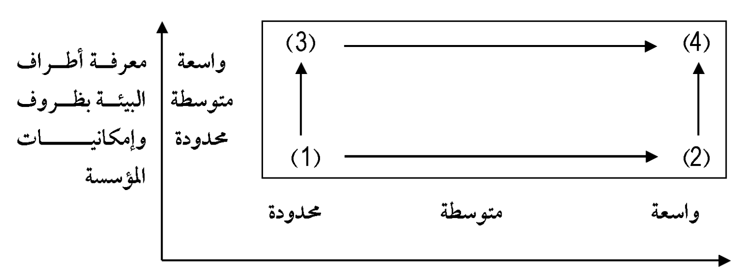
---

(13) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات: في المؤسسات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008. ص ص 239_240.

خلاصة القول هنا: ليست ميزة مطلقة أن تكون لدى المؤسسة نقاط قوة وفيرة وأمامها عديد من الفرص، وليست كارثة أو مشكلة أن يكون لدى المؤسسة عديد من نقاط الضعف وكثير من القيود والتهديدات. وإنما الأمر يتوقف أساسًا على إمكانية بناء القدرة الذاتية للتعامل مع كل ذلك، ويوضح الشكل رقم (3) التالي الحالات المحتملة لتوصيف موقف المؤسسة من معرفتها بالبيئة الخارجية التي تعمل بها.

شكل رقم (3)

المعرفة المتبادلة مع بيئة المؤسسة[14]



ومن هذا الشكل يتضح ما يلي:

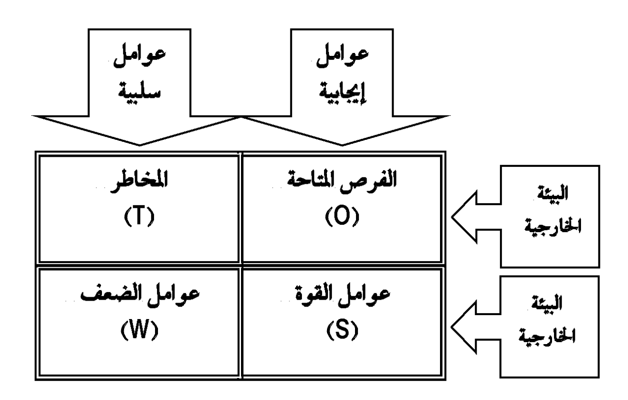
1. منطقة الجهل المشترك (ويمكن أن نطلق عليها حالة العمى المتبادل).
2. منطقة التشويش أو اللاوعي لدى أطراف البيئة الخارجية عن المؤسسة.
3. منطقة عدم وضوح الرؤية لدى المؤسسة.
4. منطقة تبادل المعرفة ووضوح وصدق الرؤية بين المؤسسة والبيئة.

أما الشكل رقم (4) فيبين العملية الرباعية والتي يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية من حيث عوامل القوة والضعف والبيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات (أو المخاطر).

(14) المرجع السابق ص ص 242ـ243.

شكل رقم (4)

التحليل الإستراتيجي (SWOT Analysis)



حيث يرمز الحرف S إلى Strengths نقاط القوة، والحرف W إلى Weaknesses نقاط الضعف، والحرف O إلى Opportunities الفرص، والحرف T إلى Threats التهديدات.

وأيًا كان المصطلح المستخدم فإن المعنى المقصود به يتلخص في جمع وتحليل البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة داخل المنظمة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها، وجوانب القصور التي تعاني منها في مواردها المادية والبشرية وهياكلها التنظيمية والوظيفية والمعلوماتية وأساليبها الإدارية. وأيضًا تحليل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها أو الاستفادة منها، والتهديدات أو التحديات التي يجب الاستعداد لمواجهتها.

صياغة الإستراتيجية:

تنطوي هذه المرحلة على صياغة أو وضع خطة عامة شاملة طويلة طويلة الأجل للتعامل مع ما تم من اكتشافه في الدراسة التشخيصية أو المسح البيئي من نقاط وفرص متاحة وجوانب قصور أو تهديدات وتحديات. وتتضمن هذه المرحلة تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة

(Vision) ورسالتها أو مهمتها (Mission) وأهدافها (Objectives) واستراتيجيها (Strategy) وسياستها (Policy)[15].

ويجب التأكيد على أن عملية صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية ليس مجرد سبق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، والذي يساعد في وضع المؤسسة على مسار إستراتيجي فعال والذي تلتزم الإدارة به لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

وترجع أهمية دقة ووضوح الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى أنه عندما تنجح إدارة المؤسسة من خلال الرسالة والرؤية الإستراتيجية في ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تنشده المؤسسة ونوعية المسارات التي يجب إتباعها، فإن الرسالة والرؤية الإستراتيجية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات وتحديد ملامح إستراتيجيات المؤسسة، والتأثير على الطريقة التي تدار بها الأنشطة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق قيمة تنظيمية وإدارية حقيقية لدى أعضاء المؤسسة بالأطراف ذوي العلاقة[16].

الرؤية:

يعرفها عبد العزيز مخيمر (2004) بأنها: تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وإلى أين تريد الذهاب من واقعها الحالي الآن؟ وتنبع أهمية الرؤية المستفبلية من التساؤل:

How can you lead if you don't know where you are going?

بمعنى، كيف تقود إذا لم تكن تعرف إلى أين تريد الذهاب؟ كما تستند إلى أن مهمة الإدارة ليست رؤية المنظمة كما هي الآن، بل رؤيتها كما يجب أن تكون.

---

(15) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 6.

(16) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات: في المؤسسات المعاصرة. مرجع سابق ص ص 457-458.

Management's job is not to see the organization as it is …But as it should be. (17)

ويؤكد حشمت قاسم (1998) على ضرورة أن يكون صياغة بيان الرؤية: موحيًا، مثيرًا باعثًا على التحدي، قادرًا على الصمود، على ألا يحد من فرص الاختيار، كما ينبغي أن يصمد لمدة خمس سنوات أو عشر سنوات أو أكثر (ويتوقف ذلك على طبيعة المؤسسة). ووفقًا لهذا النموذج فإن بيان الرؤية يهدف إلى الإمساك بزمام جوهر المؤسسة أو مغزاها الاستراتيجي، في جملة أو عبارة واحدة موجزة(18).

الرسالة:

تُعرّف نادية العارف (2003) الرسالة بأنها " الغرض الذي يميز الشركة (المنظمة) عن غيرها من الشركات (المنظمات) المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق.

تتناول الرسالة التساؤل الرئيسي الذي يواجه كل الإستراتيجيون: ما هو مجال عملنا؟. تصف الرسالة الواضحة: القيم والأولويات في المنظمة، تجبر عملية وضع رسالة المنظمة الإستراتيجيون على التفكير في طبيعة العمليات الحالية ونطاقها بالإضافة إلى تقييم جاذبية الأسواق والأنشطة المستقبلية حيث إن الرسالة الواضحة تصور الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

وقد أوضحت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 60٪ من المنظمات تلتزم بالرسالة الرسمية التي تضعها، وأن الشركات (المنظمات) الناجحة تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة بالشركات (المنظمات) ذات الأداء الضعيف "(19).

(17) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 7.

(18) شاتيلا كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. مرجع سابق. ص 31.

(19) نادية العارف. التخطيط الاستراتيجي والعولمة. مرجع سابق. ص ص 20ـ21.

أما عبد العزيز مخيمر (2004) فيعرفها بأنها: الغرض أو السبب في وجود المنظمة (لماذا أنشئت؟)، ويمكن صياغة الرسالة على نطاق ضيق أو واسع لتشمل بعض أو كل العناصر التالية، وهي:

المتعاملون مع المنظمة، والعاملون بها، الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، المكان أو الأماكن التي تمارس فيها أنشطتها، فلسفة العمل بها، التقنيات التي تستخدمها، الميزات التي تنفرد بها، الفلسفة التي تعتنقها، التزاماتها نحو المجتمع، صورتها العامة أو الهوية الخاصة بها[20].

ويلخص حشمت قاسم (1998) ما يجب أن يرد في بيان الرسالة وذلك من واقع إجابات السؤالين التاليين:

لماذا توجد المكتبة؟ ما دورها وما طبيعة نشاطها؟

من هم المستفيدون؟ ما هي الاحتياجات التي تعمل المكتبة على تلبيتها؟[21]

طبيعة العلاقة بين الرسالة والرؤية الإستراتيجية:

تتمثل أهمية وجود الرسالة والرؤية الإستراتيجية باعتبارهما إحدى مكونات الإدارة الإستراتيجية، فيما يلي:

1. تيسير تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية.
2. تيسير وضع أسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.
3. تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية التي يعتنقها أعضاء المؤسسة.
4. بناء إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم وأهدافه والحد من الجهود الضائعة أو المضادة.
5. توفير مقومات الإجماع على غايات وأغراض المؤسسة وأهدافها من أعضاء المؤسسة والأطراف ذات العلاقة.

---

(20) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 7.

(21) شاتيلا كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. مرجع سابق. ص 31

6 . التأكد من الالتزام باعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة .

7 . تيسير وضمان جودة عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل أعمال ومسئوليات وواجبات وصلاحيات .

8 . وضع معايير وأسس واضحة لتخصيص موارد المؤسسة وإمكانياتها بما يخدم رسالة المؤسسة وأهدافها .

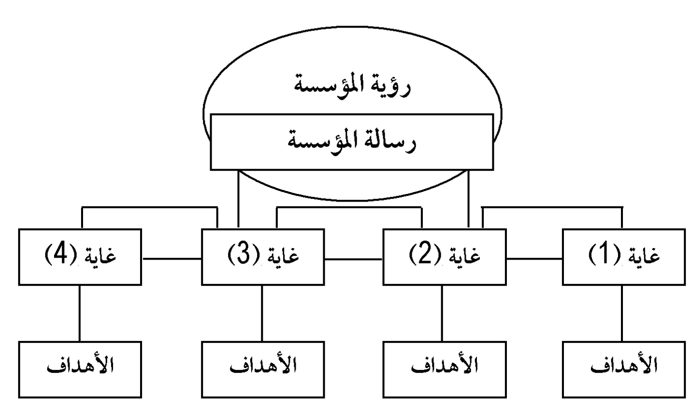
9 . تفعيل مناخ تنظيمي محفز لأعضاء المؤسسة .

10 . بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الأطراف ذوي العلاقة .

ويحدد الشكل رقم (5) العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة وغايات المؤسسة [22]

شكل رقم (5)

العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة



(22) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات: في المؤسسات المعاصرة. مرجع سابق ص ص 466-467

الغايات:

يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الـذي يميزهـا عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميـزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها الـتي تقـوم بخـدماتها والحاجـات الأساسـية الـتي تحـاول إشباعها.

ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهدافًا عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقـه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق أو الزيادة في المشاركة والمسئولية الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالإستراتيجيات.

وبصفة عامة، فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للمـوارد والاسـتخدام الفعال لها، كما تـساهم في تحديـد الأهـداف الرئيـسية والأهـداف الفرعيـة للوحـدات وفهـم العاملين لأدوارهم ومسئولياتهم[23].

الأهداف:

يعرفها عبد العزيز مخيمر (2004) بأنهـا: النتـائج النهائيـة المطلـوب تحقيقهـا أو الوصـول إليها، وتحدد الأهداف ما يجب تحقيقه ومتى يجب أن يتحقق، وتشتق الأهداف من رؤية المنظمـة ورسالتها. وهناك جدل فلسفي حول معاني المصطلحات الإنجليزية: **Aim** و**Target** و**Goal** و**Objective** ومدى قربها أو بعدها من "الأهداف"[24].

ويمكن تعريف الأهداف بواسطة نادية العارف (2003) بأنهـا نتـائج محـددة تـسعى المنـشأة لتحقيقها في سبيل إتباع رسالتها الأساسية، وتعد الأهداف ضرورية لنجاح المنظمة لأنهـا تحـدد الاتجاه وتساعد في التقييم وتخلق التعاونية وتكشف الألويات وتركز على التنسيق وتقدم أسـاس للتخطيط الفعال والتنظيم والتحفيز والرقابة على الأنشطة، ويجب أن تمثل الأهداف تحـديًا وأن تكون قابلة للقياس ومتجانسة ومعقولة وواضحة[25].

(23) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الإسـتراتيجية وجـودة الـتفكير والقـرارات: في المؤسسات المعاصرة. مرجع سابق ص 520.

(24) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 7.

(25) نادية العارف. التخطيط الاستراتيجي والعولمة. مصدر سابق. ص 23.

ويؤكد حشمت قاسم (1998) على أن بيان الرسالة يجب أن يحدد: الهدف الأساسي للمكتبة والسياق الذي تعمل فيه، إلا أن هذا البيان بحاجة لأن تصحبه بعض البيانات العريضة العامة التي تدل على البرامج الرئيسية أو مجالات النشاط التي ينبغي النظر إليها باعتبارها طويلة المدى نسبيًا في طبيعتها، ويكفل بيان الأهداف مزيداً من التحديد للطموحات العريضة التي تم الإعراب عنها في الرسالة، حيث يجيب عن السؤال: لماذا نحن هنا[26].

أما مصطفى محمود (2008) فيرى أن مفهوم الأهداف **Objectives** يشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل[27].

الإستراتيجية:

يعرفها عبد العزيز مخيمر (2004) بأنها خطة عمل شاملة تحدد كيف ستحقق المنظمة رسالتها وأهدافها. وتمثل الإستراتيجية منهجية أو إسلوب العمل بالمنظمة، فهي الإطار الذي تتبلور فيه الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، وهي الأداة التي تحدد خطوط السير وحركة المنظمة في مجالات العمل، وذلك في صورة مشروعات ومهام محددة وفق ترتيبات وجداول زمنية محسوبة بدقة، وتوضع الإستراتيجية على ثلاثة مستويات: مستوى المنظمة ككل، ومستوى القطاعات أو الإدارات، والمستوى التشغيلي[28].

أما نادية العارف (2003) فترى أن الاستراتيجيات هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وقد تشمل استراتيجيات الأعمال: التوسع الجغرافي، التنويع، الشراء، تطوير المنتج، اختراق السوق، الإنكماش، التصفية، تخفيض الاستثمار والاستثمار المشترك[29].

---

(26) شاتيلا كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. مرجع سابق. ص 38.

(27) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات: في المؤسسات المعاصرة. مرجع سابق ص 521.

(29) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 7.

(29) نادية العارف – التخطيط الاستراتيجي والعولمة. مصدر سابق. ص 24.

ويوضح حشمت قاسم (1998) أهمية الإستراتيجية من خلال التأكيد على أن: الأهداف تعمل على تحديد التوجهات الرئيسية للمكتبة خلال فترة التخطيط، إلا أن هذه التوجهات لا يمكن أن تتأكد وبشكل نهائي إلا بعد وضع الاستراتيجيات، والنظر في المهام والموارد اللازمة. وتنطوي صياغة الاستراتيجيات على تقييم الخيارات المتاحة للمكتبة لتحقيق أهدافها، واختيار مسارات العمل المفضلة. ويتطلب ذلك النظر بمزيد من التعمق والتفصيل في الأهداف المرحلية أو النتائج المستهدفة، والأنشطة أو المهام التي ينطوي عليها العمل، والتي غالبًا ما تسمى بالأهداف التكتيكية أو التنفيذية. وتحدد الاستراتيجيات الخطوات التنفيذية التي يتم اتخاذها في مختلف المراحل إلى أن يتم إنجاز الرسالة، وتجيب عن السؤالين: ما الذي نريد تحقيقه؟ وكيف نحققه؟ كما ينبغي أيضًا أن تغطي الجداول الزمنية والمسئوليات ومقاييس الأداء ويشكل التعامل مع الإستراتيجية وتتبع مراحل تنفيذها المرحلة الرئيسية التالية في عملية التخطيط[30].

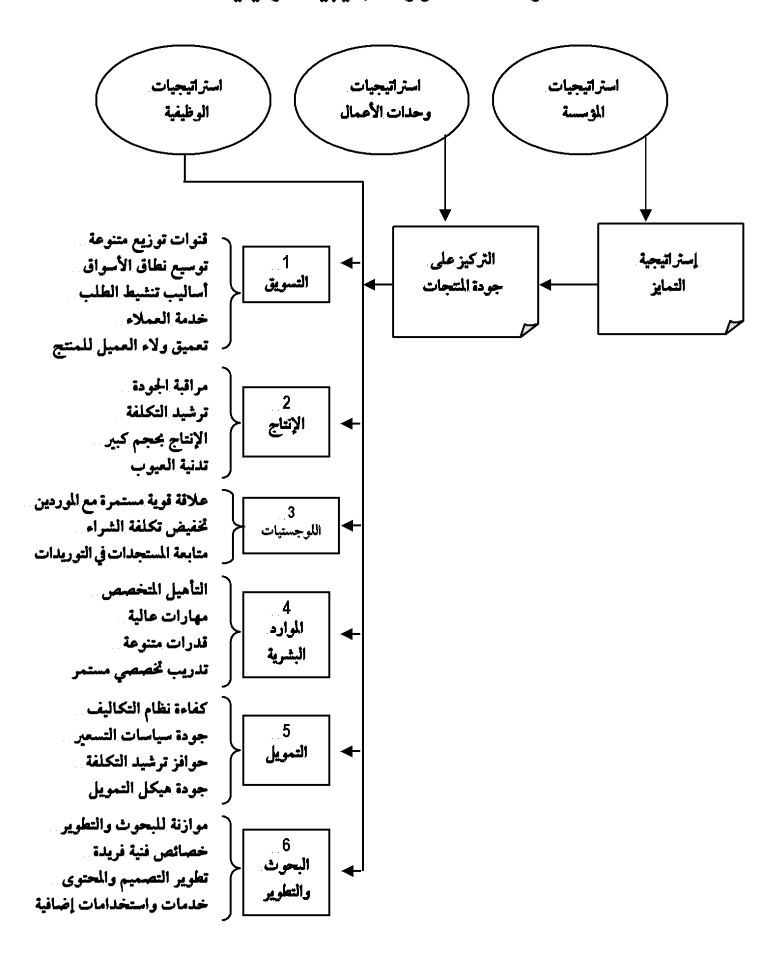
أما مصطفى محمود (2008) فيرى أن الإستراتيجية للمؤسسة هي "حزمة استراتيجيات: تبدأ باستراتيجيات المؤسسة والتي تضم استراتيجيات وحدات الأعمال، والتي بدورها ـ أي استراتيجيات الأعمال ـ تنقسم إلى الاستراتيجيات الوظيفية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن العلاقة بين الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة أو وحدة الأعمال لا تكون علاقات فردية مع كل إستراتيجية من إستراتيجيات الوظائف على حدة، وإنما هي علاقات متكاملة متداخلة متفاعلة مع بعضها البعض، ويوضح الشكل رقم (6) طبيعة هذه العلاقة[31].

(30) شاتيلا كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. مرجع سابق. ص 42.

(31) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات: في المؤسسات المعاصرة. مرجع سابق ص ص 706ـ708.

شكل رقم (6)

طبيعة العلاقة بين استراتيجيات المؤسسة واستراتيجيات وحدات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية



السياسة:

يعرفها عبد العزيز مخيمر (2004) بأنها عبارة عن: مرشد عام للتفكير واتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. وتوضع السياسات للتأكيد على أن القرارات التي تصدر عن مختلف المستويات الإدارية تتم في إطار رسالة وأهداف المنظمة واستراتيجيتها. وعلى سبيل المثال فقد تكون سياسة إحدى المنظمات عدم الموافقة على مقترحات لتخفيض التكلفة إذا ترتب على ذلك تخفيض مستوى الجودة، فهذه السياسة تدعم إستراتيجية المنظمة بأنها تنافس على أساس الجودة وليس السعر.

وبرغم أن السياسة لا تحدد بدقة التصرف أو القرار المطلوب، وإنما توضح الحدود العامة للتصرف أو القرار، فإنها قد تضع قيوداً على التصرف، ولكي تكون السياسات فعالة يجب أن تتوافر فيها شروط المرونة والشمول والتنسيق والوضوح والأخلاقيات[32].

أما نادية العارف (2003) فترى أن السياسات هي الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف السنوية، وتتضمن السياسات: التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعة بهدف الوصول للأهداف المحددة وهي التي توجه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة.

وكثيراً ما تصاغ السياسات من منطلق أنشطة الإدارة والتسويق والتمويل / المحاسبة والإنتاج / العمليات والبحوث والتطوير ونظم المعلومات الإلكترونية. ويمكن وضع السياسات على مستوى المنشأة وتطبيقها على المنظمة ككل، أو على مستوى الوحدة أو الإدارة وتطبيقها على وحدة واحدة أو على المستوى الوظيفي وتطبق على أنشطة أو إدارات معينة.

والسياسات مثل الأهداف السنوية، ذات أهمية خاصة عند تطبيق الإستراتيجية لأنها تحدد توقعات المنظمة من العاملين والمديرين. وتتيح السياسات فرصة تحقيق التجانس والتنسيق داخل كل إدارة من إدارات المنظمة وفيما بينها[33].

---

(32) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 7.

(33) نادية العارف. التخطيط الاستراتيجي والعولمة. مصدر سابق. ص ص 24ـ25.

البرامج والمشروعات:

البرنـامج عبـارة عـن مجموعـة مـن الأنـشطة أو الخطـوات المطلوبـة لتنفيـذ خطـة فرديـة الاستخدام، أو لا يتوقع تكرارها إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة. ويحتوى البرنامج على عـدد من المشروعات، فالمشروع أقل حجمًا ونطاقًا من البرنامج. ويمر إعداد البرنامج بست خطوات أساسية هي:

أـ تقسيم الأعمال المطلوبة إلى أجزاء أو مشروعات.

بـ تحديد العلاقة بين الأجزاء أو المشروعات وتحديد تتابعها.

جـ تحديد الأشخاص أو الجهات المسئولة عن كل جزء أو مشروع.

دـ تحديد كيف يتم تنفيذ كل جزء أو مشروع والموارد المطلوبة له.

هـ تحديد الوقت المطلوب لإتمام كل جزء أو مشروع.

وـ وضع جدول زمني لوقت بدء وانتهاء كل جزء أو مشروع.

ويكون للبرامج الموازنات الخاصة بها.

الموازنـات:

الموازنة عبارة عن قائمة تحدد الموارد المالية المطلوبة لدعم الأنـشطة الـتي يحتويهـا البرنـامج، والموازنة لا تخدم فقط كخطة أو قائمة تفصيلية بتكاليف المـشروع، بـل تفيـد أيـضًا مـن خـلال القوائم المالية الأولية في التعرف على تأثير البرنامج على المـستقبل المـالي للمنظمـة، كمـا أنهـا تستخدم كمعيار في قياس وتقييم الأداء.

القـرارات الإستراتيجية:

القرار لفظ بديل للاختيار، فالقرارات ما هي إلا اختيارات من بين الحلـول البديلـة لمـشكلة معينة أو من بين الأساليب المتاحة لتحقيق هدف أو مجموعة مـن الأهـداف. وتعتـبر القـرارات الإستراتيجية إحدى الخصائص المميزة لـلإدارة الإسـتراتيجية، حيـث إنـه مـع النمـو في حجـم المنشآت وتعقد عملياتها وديناميكية الظروف التي تعمل فيها وزيادة حـالات عـدم التأكـد مـن هذه الظروف، تصبح القرارات الإستراتيجية طويلة الأمد أكثر صـعوبة وتعقيـدًا لأنهـا تـشمل

المنظمة بكاملها من ناحية، ويمتد تأثيرها لفترات زمنية طويلة من ناحية أخرى. وتتصف القرارات الإستراتيجية بثلاث صفات أساسية هي:

1. أنها قرارات نادرة، فالقرارات الإستراتيجية قرارات غير عادية، أو غير مسبوقة، ونادرًا ما يتكرر اتخاذها.
2. أنها قرارات ذات آثار تتابعية، تحتاج لكم هائل من الموارد، وتتطلب التزامًا تامًا من الأفراد في جميع المستويات الإدارية والوظيفية.
3. أنها قرارات توجيهية، تُرسي مبادئ حاكمة للقرارات والممارسات التي تتم في المستويات الإدارية التنفيذية والتشغيلية.

نماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل أو نماذج للقرارات الإستراتيجية هي:

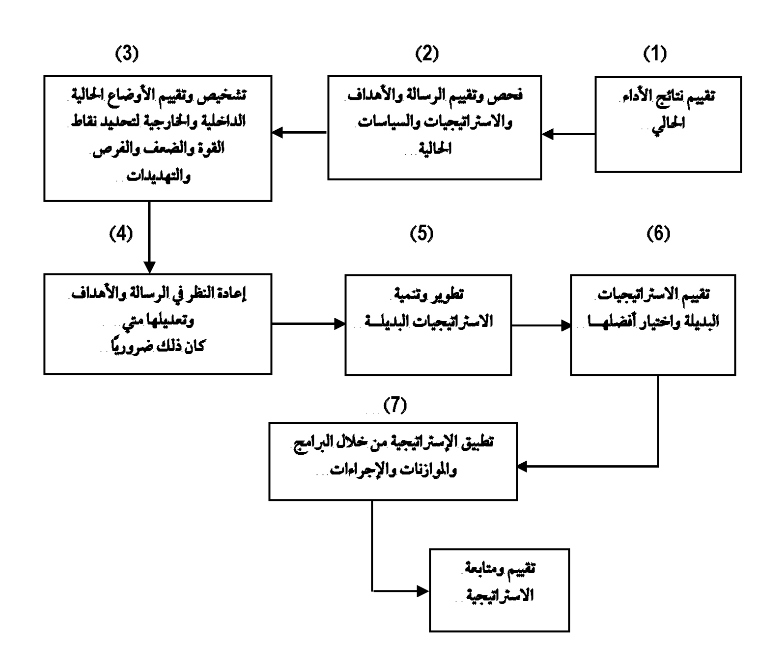
1. **النموذج الابتكاري**: وفيه تتخذ القرارات الإستراتيجية بمعرفة شخص واحد يتمتع بصلاحيات واسعة وقدرات فائقة على تكوين الرؤى وتقييم الأمور الحالية والمستقبلية، وغالبًا ما يكون تركيزه على قرارات النمو والتوسع والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمنظمة.
2. **نموذج المواءمة أو التكيف**: وفيه تتخذ القرارات استجابة للمشكلات القائمة أو للتغير في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وينتشر هذا النموذج في الجامعات والمستشفيات الكبرى والمؤسسات الحكومية وبعض الشركات الصناعية والتجارية.
3. **النموذج التخطيطي**: وفيه يتم اتخاذ القرارات على أساس إتباع منهجية منتظمة في جمع وتحليل البيانات المرتبطة بالموقف المطلوب اتخاذ قرار بشأنه، وتنمية أو تطوير الاستراتيجيات البديلة، ثم الاختيار الرشيد لأنسب هذه الاستراتيجيات، ويجمع هذا النموذج بين مدخلي الريادة من حيث البحث عن فرص جديدة، والاستجابة في معالجة المشكلات القائمة.

ولعل التساؤل الآن هو: أي النماذج الثلاثة أفضل؟ والإجابة من وجهة نظر عبد العزيز مخيمر (2004) هي أن النموذج التخطيطي هو أفضل في الإدارة الإستراتيجية لأنه أكثر تحليلاً وأقل

تسييسًا عن النماذج الأخرى. ويأخذ هذا النموذج في اتخاذ القرارات الإستراتيجية شكل رقم (7) التالي[34]:

شكل رقم (7)

خطوات اتخاذ القرارات الإستراتيجية



34ـ عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص ص 9ـ11

الخلاصة:

استُخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقه من كلمة "استراتيجوس" وتعني فن القيادة.

وقد انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين، عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية.

وقبل نهاية الستينات من القرن الماضي عبر التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية وأهم تلك الدول ماليزيا.

يطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ.

وعليه.. نستطيع القول أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

قبل إعداد الخطة الإستراتيجية لا بد من وجود قواعد حاكمة أو خطوط مرشده في اتخاذ القرارات تنبع من الإجابة على التساؤلات التالية:

1ـ ما هي مؤسستنا؟ وأين هي؟
2ـ ما الذي يجب أن تكون عليه؟ وأين يجب أن تكون؟
3ـ كيف يمكن تحقيق ذلك؟

مع تحديد العناصر التالية: تحديد رؤية المؤسسة، تحديد قيم المؤسسة، تحديد رسالة المؤسسة، تحديد الغايات المستقبلية، تحديد واختيار خطة وإستراتيجية العمل الملائمة.

وتمر الخطة الإستراتيجية بعدة مراحل، هي:

المرحلة الأولى : الإعداد للتخطيط .

المرحلة الثانية : دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

المرحلة الثالثة : تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية .

المرحلة الرابعة : تحديد واختيار خطة وإستراتيجية العمل .

المرحلة الخامسة : تقييم الأداء المؤسسي .

المرحلة السادسة : تجميع خطط العمل توحيدها .

المرحلة السابعة : إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة .

المرحلة الثامنة : تنفيذ الخطة .

المرحلة التاسعة : متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز .

الفصل الثاني

المكتبات الجامعية
ودورها المجتمعي

تمهيد:

يتلخص الدور التربوي والتعليمي للمكتبات في توفير مصادر المعرفة، وتدعيم المناهج الدراسية، وتوفير المعلومات، وتدعيم الأنشطة البحثية، وتنمية عادة القراءة والإطلاع، وتنمية المهارات والقدرات التي تساعد على سرعة التعلم[1].

وتلعب المكتبات على مستوى الجامعة دوراً محوريًا في النهوض بالتعليم والبحث العلمي، حيث تشارك هذه المكتبات بفعالية في صلب العملية التعليمية، وتمثل عصبًا رئيسيًا في المنظومةالأكاديمية ككل، وذلك ككيان تابع للأكاديمية أو الجامعة، وخادم لأهدافها، وداعم لسياساتها التعليمية، وفي الوقت ذاته ككيان له ذاتيته وتفرده، واستقلاليته كشريك فعال للمكتبات الوطنية، في منظومة أكبر تتعدى الدور المؤسسي إلى الإطار القومي[2].

تعريف الجامعة:

يقصد بالجامعة: مؤسسة للتعليم العالي تتكون من كليات للفنون الحرة والعلوم وأيضًا مدارس مهنية وأخرى للدراسات العليا، ولها حرية التصرف في شئونها، ويمتع أفرادها بحرية التعليم والمناقشة دون تدخل خارجي، ويلتزم أعضاء هيئة التدريس بها بمستويات علمية وأخلاقية رفيعة، ولها سلطة منح الدرجات في مختلف مجالات الدراسة[3].

تعريف المكتبات الجامعية:

عُرفت المكتبة الجامعية عند الكثير من المختصين في مجال المكتبات بتعاريف مختلفة كل حسب الزاوية التي يراها منها، وفي مجملها تصب في واد واحد.

حيث عرفها سعيد أحمد حسن بأنها " ذلك النوع من المكتبات الذي يخدم مجتمعا معينا،

(1) إسماعيل سراج الدين (مقدم)؛ حامد عمار، محسن يوسف (محرر). إصلاح التعليم في مصر. الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية، 2006. ص 143.

(2) المرجع السابق. ص144.

(3) فايز مراد مينا (محرر). التعليم العالي في مصر: التطور وبدائل المستقبل. مرجع سابق. ص 27.

وهو مجتمع الأساتذة و الطلبة و الإدارات المختلفة في الجامعة، أو الكلية، أو المعهد. حيث توفر لهم الكتب الدراسية وغيرها. من أجل خدمة أهداف و أغراض هذه الجامعة" . وفي تعريف آخر له "عبارة عن مجموعة من الكتب و المخطوطات و الوثائق والسجلات و الدوريات و غيرها من المواد، منظمة تنظيما مناسبا لخدمة طوائف معينة. . . "[4].

كما عرفت الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات و المعلومات و الحاسبات المكتبة الجامعية بأنها " مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه و تدعمه و تديره جامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة و هيئة التدريس كما تساند برامج التدريس و الأبحاث و الخدمات "[5].

وعرفها السيد النشار بأنها تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ و تمول و تدار من قبل الجامعات أو الكليات أو المعاهد التعليم المختلفة وذلك لتقديم المعلومات و الخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة و المدرسين و العاملين في هذه المؤسسات[6].

و عرفها **NORMAN HIGHAM** (نورمان هايام) في كتابه "المكتبة هي لب و جوهر الجامعة إذ أنها تشغل مكان أولي و مركزي لأنها تخدم جميع وظائف الجامعة من تعليم و بحث، و كذا خلق المعرفة الجديدة و نقل العلم و المعرفة و ثقافة الحاضر و الماضي للأجيال "[7].

وبرغم تعدد تعريفات المكتبة الجامعية، إلا أنها تتفق في مجموعها على أن المكتبة الجامعية ليست مكانًا، أو مجرد مجموعات من المواد المكتبية (الكتب-الدوريات. . . إلخ) يقوم عليها ويهتم بها مجموعة من الأمناء والمعاونين، ولكنها أهم وأشمل من هذا، فللمكتبة الجامعية رسالة مهمتها خدمة التعليم الجامعي والبحث العلمي، وهدفها مساندة المناهج والمقررات الدراسية وغرس وتنمية القدرة على الحصول على المعلومات وهو ما يسمى بـ "التعليم

---

(4) أحمد حسن سعيد. المكتبة الجامعية: نشأتها تطورها أهدافها وظائفها. عمان: دار عمار، 1992. ص 25.

(5) سيد حسب الله. الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات و المعلومات و الحاسبات إنجليزي-عربي. القاهرة: المكتبة الأكادمية، 2001. ص231.

(6) السيد السيد النشار. دراسات في المكتبات و المعلومات. مصر: جامعة الإسكندرية، 2002. ص 24.

(7) HIGHAM, Norman.the Library in the University. Observation on a Service. London: Andre Deutsch 1980.p.11.

الذاتي" ، ومن ثم يجب أن تتوافر فيها مجموعة من أوعية المعلومات المقروءة والمسموعة والمرئية، تُختار بأسلوب علمي وتنظم بطريقة فنية سليمة، ويقوم عليها مجموعة من ذوي التخصص المؤهلين تأهيلاً عاليًا، حتى تتمكن من تقديم خدماتها لروادها من الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بكفاءة واقتدار[8].

ويستخدم مصطلحي المكتبات الأكاديمية والمكتبات الجامعية في بعض الأحيان كمترادفين، وفي معظم الأحيان يستخدم مصطلح المكتبات الأكاديمية كمصطلح أعم وأشمل، تندرج تحته المكتبات الجامعية.

فقاموس أودلز (ODLS) يعرف المكتبة الأكاديمية، بأنها مكتبة وجزء لا يتجزأ من كلية أو جامعة أو مؤسسة أخرى للتعليم، وتدار لتلبية احتياجات البحث والمعلومات من الطلاب، كلية، والموظفين. وفي الولايات المتحدة توجد جمعية مهنيه لأمناء المكتبات الأكاديمية والمكتبات وهي جمعية مكتبات البحوث والكليات الجامعية (ACRL)، وهي المنوطة بنشر معايير المكتبات في التعليم العالي[9].

وعليه.. فالمكتبات الأكاديمية هي تلك المكتبات الموجودة في معاهد التعليم العالي والجامعي.. أي أنها تشمل مكتبات المعاهد المتوسطة (سنتان بعد الثانوية العامة في العادة)، وتشمل مكتبات الكليات (أربع سنوات بعد الثانوية العامة عادة) بما في ذلك كلية البنات والكليات الفنية وغيرها من الكليات المهنية، كما تضم المكتبات الأكاديمية التشكيل المكتبي الجامعي بما فيه من مكتبات مركزية وأخرى متخصصة بالأقسام العلمية أو الكليات داخل الجامعة[10].

---

(8) حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (1994). ص 70.

(9) (ODLS) Online Dictionary for Library and Information Science
http://lu.com/odlis/search.cfm [cited 11/6/2008]

(10) أحمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط4. القاهرة: دار غريب، 2001. ص ص 24-25.

وتأسيسًا على ما سبق يمكن تعريف المكتبة الجامعية بأنها المكتبة التي تخدم مجتمع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعات والكليات، وتقوم بتهيئة وسائل المعرفة وتعميقها وتنظيمها وتقديمها لمجتمع المستفيدين منها، وهذا المفهوم ينسحب بدرجات مختلفة على المكتبة المركزية للجامعة، ومكتبات الكليات ومكتبات الأقسام "إن وجدت"[11].

أنواع المكتبات الجامعية:

تجمع المكتبات الأرصدة المعلوماتية التي تشكل غالبا من الكتب ومنها اشتقت تسميتها، وتنوعت المكتبات بحسب الجمهور الذي تخدمه، وعلى رأسها نجد المكتبات الجامعية التي تخدم المجتمع الجامعي المتنوع بطبيعته، الأمر الذي جعلها في حد ذاتها تتخذ عدة أنواع، وضعت في هيكل تنظيمي، ومنها:

المكتبات المركزية:

هي المكتبة الرئيسية للجامعة، حيث نجد لكل جامعة مكتبتها المركزية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة.

كما أنها تتكفل بجانب التأطير أي توظيف المكتبيين و توزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة، بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية و التنظيمية و العلمية؛ وغالبا ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية، ووضع النظم و تحديد العلاقات بين المكتبة وإدارات الكليات والأقسام، تنظيم النشاطات العلمية المختلفة: ملتقيات و ندوات ومحاضرات و معارض و غيرها[12].

بشكل عام، فإن المكتبة المركزية هي الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة، وهمزة الوصل ما بين هذه المؤسسات و الإدارة من جهة.

---

(11) حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (1994). ص 72.

(12) عبد المالك بن السبتي. محاضرات في تكنولوجيا المعلومات. قسنطينة (الجزائر): جامعة منتوري، 2004. ص. 184.

مكتبات الكليات:

لقد سارعت معظم الكليات إلى إنشاء مكتبات خاصة بها، محاولة في ذلك جمع الكتب المرجعية و الموسوعات و المعاجم و القواميس و المواد الأخرى، التي يمكن أن تحقق الإستفادة المشتركة بين الباحثين و الأساتذة و طلبة الدراسات العليا؛ التابعين للأقسام المشكلة للكلية.

وغالبا ما نجد هذه المكتبات مجهزة بأدوات و وسائل حديثة لاسترجاع المعلومات، وخطوط الارتباط بشبكة الإنترنيت. و رغم حداثة هذه المكتبات إلا أنها عملت على تخفيف الضغط على المكتبات المركزية، سواء من حيث اتجاه الباحثين إلى استخدام أرصدتها الوثائقية أو التكفل بجزء من الكتب و الوثائق التي كانت تثقل كاهل المكتبات المركزية من جوانب التنظيم و التخزين(13).

تعريف التعليم العالي:

يمكن تعريف التعليم العالي ـ بوجه عام ـ على أنه: "كل أنماط التعليم الأكاديمية، والمهنية والتكنولوجية، أو إعداد المعلم، التي تقدم في مؤسسات مثل الجامعات، وكليات الفنون الحرة، والمعاهد التكنولوجية، وكليات المعلمين، بحيث تتوافر الشروط الآتية:

أـ المتطلب الأساسي للالتحاق هو إكمال التعليم الثانوي.

بـ السن المعتاد للالتحاق حوالي 18 عامًا.

جـ تقود المقررات إلى إعطاء أو "منح مسمى" (درجة، دبلومه، أو "شهادة للتعليم العالي")"(14).

التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي:

ينطوي مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم بشكل عام، على عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة. ويجب أن

(13) عبد المالك بن السبتي. المرجع السابق. ص. 182.

(14) فايز مراد مينا (محرر). التعليم العالي في مصر: التطور وبدائل المستقبل. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2001. ص 23

تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسات التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف، وفي الاستفادة من الفرص وفي التقليل من التهديدات. بينما يتحدّد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية، وفحص مستقبلي لها؛ يشترك فيه أكبر عدد مكن من الأعضاء، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الجامعية، متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزاوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج. ويمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هو" علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود"، وتعكس هذه التعاريف جدارة التخطيط الاستراتيجي كأسلوب فعّال في مواجهة التحديات التي تواجه نظم التعليم، ومواكبة التغيّرات التي تتجلى فيها هذه التحديات(15).

نشأة التعليم الجامعي بمصر:

يرجع تاريخ إنشاء الجامعات في مصر إلى أكثر من ألف عام حين صدر أمر المعز لدين الله الفاطمي لقائده الصقلي بإنشاء الجامع الأزهر، فأرسى قواعده في منتصف القرن الرابع الهجري وبالتحديد في صفر من عام 365هـ الموافق أكتوبر عام 975م. ومنذ ذلك التاريخ البعيد والأزهر يحمل رسالة الإسلام ويعمل على نشره وتجلية حقائقه، وبهذا المفهوم يصبح الأزهر هو الجامعة الأولى في مصر بل في العالم أجمع.

ولكن التعليم الجامعي بصورته المألوفة الآن في مصر حديث العهد نسبيًا، حيث بدأ في أوائل القرن التاسع عشر بإنشاء بعض المدارس العليا للهندسة والطب والزراعة والحقوق ودار العلوم.

---

(15) محمد فالح الجهني. التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. مجلة المعرفة
http://www.almarefah.com/article.php?id=1325 [cited 16/12/2006]

حيث يُرجع المؤرخون تاريخ نشأة التعليم الجامعي إلى فترة حكم محمد علي باشا الكبير 1805ـ1842م، الذي جعل من نظام التعليم الحديث أداة لخدمة أغراض الوالي وحاجات الجيش والأهداف الاقتصادية لمشروعه الناهض في تأسيس إمبراطورية كبيرة، فأنشئت العديد من المدارس العليا المتخصصة، مثل: المدرسة الحربية 1811م، مدرسة الدرسخانة 1830م، مدرسة الزراعة 1833م. ثم ظهرت مدارس أخرى، مثل مدرسة الإدارة الملكية، ومدارس الطب، والطب البيطري والمهندسخانة، والألسن، وتم التنظيم الأول لهذه المدارس في عام 1836م.

وفي عام 1840ـ1841م تراجع الجيش المصري، وأُعلنت تسوية لندن، وانخفض معدل أداء المدارس الخصوصية بفعل تسريح الجيش المصري. وقد تدهورت أوضاع هذه المدارس في عهد الخديو عباس، وازدادت تدهورًا في عهد الخديو سعيد، إلا أنه مع حكم الخديوي إسماعيل، بدأت حركة إحياء حقيقية للنظام التعليمي.

وفي عهد الاحتلال البريطاني (1882 – 1952م) اتجهت السياسة التعليمية نحو تقليل أعداد المتخرجين من التعليم العالي من المصريين؛ حتى يحتكر الإنجليز فرصة الحصول على المراكز القيادية من جهة، ولتأمين حركتهم الاستعمارية في مصر من جهة أخرى[16].

ومع مطلع القرن العشرين بدأت تتردد فكرة إنشاء الجامعة الأهلية التي ساهم أفراد الشعب في الاكتتاب لتمويلها والتي افتتحت في عام 1908 وكان نظام التعليم بها مقسمًا إلى ثلاثة أقسام هي:

ـ فرع الآداب.

ـ فرع العلوم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ـ الفرع النسائي.

وفي عام 1925 تحولت الجامعة الأهلية إلى جامعة حكومية باسم "الجامعة المصرية"

(16) لمياء محمد أحمد السيد؛ حامد عمار (مقدم). العولمة ورسالة الجامعة: رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002. ص ص 108ـ109.

وضمت أربع كليات هي : الآداب والعلوم والطب (وتشمل الصيدلة) والحقوق[17] . ومنذ إنشاء الجامعة المصرية (1908 – 1925) كان التعليم الجامعي يقتصر في البداية على تدريس العلوم النظرية في الآداب والفنون والاقتصاد ، ثم دخلت العلوم التجريبية في مرحلة لاحقة في أقسام كليات العلوم والطب والصيدلة والزراعة على أساس نظري أكثر منه تطبيقي . لكن مجالات الفنون والصناعات الحرفية بمفهومها الواسع وكذا المهن التي تقدم خدمات ذات طابع خاص للمجتمع في المنزل والمصنع ، ظلت خارج سور الجامعة حتى لقد غدت الجامعة تمثل برجًا عاجيًا يطل منه ساكنوه على الآخرين بنظرة استعلائية إن لم تكن طبقية[18] .

وفي عام 1943 وفي عهد حكومة الوفد (1942 – 1944) بدأت محاولة الارتقاء بتعليم الفنون والصنائع بحيث لا يقتصر على مرحلة متوسطة توازي مرحلة الثقافة أو التوجيهية في التعليم الثانوي ، وإنما تتاح الفرصة لمرحلة من التعليم العالي يكتسب خلالها الطالب مجموعة من المعارف المهنية والثقافية التي تؤدي إلى الارتقاء بهذه الفروع من العمل المهني ، والارتقاء بشأن أصحابها لخدمة المجتمع في الوقت نفسه[19] .

وبقيام الثورة في مصر في 23 يوليو 1952 بدأت مرحلة جديدة في التخطيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي لمجمل أوضاع الحياة في مصر ومنها التعليم بطبيعة الحال ، وتم التوسع في إنشاء المعاهد الصناعية والفنية والزراعية وإيفاد الكثير من طلاب هذه المعاهد للتدريب في بعثات لدول الكتلة الشرقية ، إلا أنه مع مرور الوقت ظلّت مشكلة الازدواج بين التعليم العالي في نلك المعاهد وبين الكليات الجامعية المثيلة ، مما حدا بالمجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا لأن يوصي " بجلسته في 29 إبريل 1975 بضم معاهد الأقاليم ككليات إلى الجامعات القائمة بالأقاليم أو المجاورة لها . . أما المعاهد الأخرى فتنشأ لها جامعة

---

(17) أبو السعود إبراهيم. واقع المكتبات الجامعية في مصر . . العربية 3000 . س3، ع3،4 . دمشق: النادي العربي للمعلومات، 2002 .

http://www.arabcin.net/arabiaall/3.4-2002/25.html [cited 11/6/2008]

(18) عاصم الدسوقي . جامعة حلوان : التاريخ وآفاق المستقبل . القاهرة : جامعة حلوان، 1995 . ص 9 .

(19) المرجع السابق . ص 20 .

جديدة وتعطى اسمًا مكانيًا نسبة إلى المكان الذي توجد به إحدى كلياتها الأساسية كحلوان حيث المعهد العالي للتكنولوجيا "[20].

وهكذا نشأت جامعة حلوان في يوليو 1975 وانتهى الازدواج الذي ظل قائمًا بين التعليم في المعاهد العالية والتعليم في الجامعات . وظهرت لأول مرة في مصر جامعة قامت على مجالات من المعرفة لم تعترف بها الجامعات القائمة، في الوقت الذي كانت فيه النظم الجامعية في العالم المتقدم قد اعترف بمثل هذه المعاهد كجزء من الهيكل الجامعي[21].

ومع اجتياح العولمة وما أحدثته من تأثيرات سياسية واقتصادية واجتماعية برزت اتجاهات حديثة نحو إنشاء عدد من الجامعات الخاصة، ومن المتوقع حسب التصريحات الرسمية إنشاء عدد من الجامعات الأجنبية الإنجليزية والفرنسية والألمانية في السنوات القليلة القادمة.

وبعد هذا التتبع التاريخي لحركة التعليم الجامعي/ العالي في مصر منذ بداياته الأولى، يبرز عديد من القوى المحركة لهذا النسق التعليمي، والتي عملت على نموه وازدهاره حينًا وتعويقه وجموده أحيانًا أخرى، ويمكن تصنيف تلك القوى إلى نوعين:

1. قوى مجتمعية ظاهرة ومستترة ومتنوعة الأشكال، تظهر في التعددات السياسية والثقافية، والأيدلوجية والفكرية الناقدة والضاغطة على القوى الرسمية.
2. قوى رسمية واضحة تشكلها مجموعة التنظيم المؤسسية المرتبطة بالتعليم عامة وبسياسات التعليم العالي بوجه خاص[22].

وحاليًا تتجه الدولة نحو التوسع في الجامعات الحكومية، بحيث يكون هناك جامعة حكومية واحدة أو أكثر بكل محافظة مع توزيعها جغرافيًا طبقًا لعدد السكان[23].

---

(20) المرجع السابق. ص 33.

(21) المرجع السابق. ص 34.

(22) لمياء محمد أحمد السيد؛ حامد عمار (مقدم). العولمة ورسالة الجامعة: رؤية مستقبلية. مرجع سابق. ص ص 113-114.

(23) كشاف قرارات المجلس الأعلى للجامعات. القاهرة: جامعة حلوان، 2007. ص 18.

ملامح التطوير بالتعليم العالي في مصر:

إن التطوير الواعي للتعليم الجامعي يستلزم أن يكون في إطار ديمقراطي يستوعب كل الأطراف فيه. ويتيح الفرصة كاملة لكل المشتغلين فيه أو حتى المنتفعين بآثارهـجمهوراً أو طلاباًـ وعلى قمة المشتغلين بالتعليم الجامعي يأتي أعضاء هيئة التدريس.

ولابد في هذا السياق أن يدلي أساتذة الجامعة بدلوهم، وأن يعبروا عن وجهة نظرهم في قضايا الإصلاح الجامعي، وكان من اللازم أيضًا أن ينصت المجتمع لهم، وأن يضع وجهة نظرهم في موضعها الصحيح. إذ تناط بهم أعباء التنفيذ، بل ومسئوليات التخطيط في أحيان كثيرة، وقد تتعثر أكفأ الخطط لإصلاح التعليم الجامعي أمام أستاذ غير كفء له، أو آخر غير مؤمن به، أو ثالث لا يرغب فيه[(24)].

وما تم الإشارة إليه بشأن أساتذة الجامعة ينسحب أيضًا على أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات، فهم يمثلون "أداة" التطوير بالتعليم الجامعي، وبالتالي يستوجب مشاركتهم في الإعداد والتجهيز لهذا التطوير المنشود، بالإضافة إلى مشاركتهم في صنع القرار بهذا الصدد.

الخطة الإستراتيجية للتطوير:

تتضمن الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم العالي في مصر عدد 25 مشروعًا تشمل جميع محاور التطوير وذلك حتى عام 2017 تنفذ علي ثلاث مراحل كالتالي:

§ خطة قصيرة الأجل من 2000 إلي 2002

§ خطة متوسطة الأجل من 2000إلي 2007

§ خطة طويلة الأجل من 2000 إلي 2017

وفي أغسطس 2004 تم تعديل أولويات الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم العالي بما يلبي متطلبات الجودة والاعتماد ويتفق وتوجهات الدولة لتطوير البحث العلمي وتضمن هذا

(24) رشدي أحمد طعيمه، محمد بن سليان البندري. التعليم الجامعي: بين رصد الواقع ورؤى التطوير. القاهرة: دار الفكر العربي، 2004. ص 31.

* [cited 2/7/2008] http://www.heep.edu.eg/arabic/heep-projects.htm

التعديل إضافة محورين آخرين : الأول تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي ، والثاني الاهتمام بالأنشطة الطلابية بالجامعات المصرية بجانب الاستمرار في تنفيذ البرامج الستة ذات الأولوية خلال المرحلة الأولى . ونظرًا للطبيعة الديناميكية لإستراتيجية التطوير التي تتطلب إعادة النظر ومراجعة أولويات كل فترة ، فقد تم استحداث وحدة للتخطيط الاستراتيجي تتبع وزارة التعليم العالي لضمان استمرارية التخطيط والمتابعة لمشروعات التطوير خلال المراحل الثلاثة المذكورة والمراحل المستقبلية ، كما تم أيضًا استحداث مشروع للأنشطة الطلابية حيث أنها تدخل ضمن اعتماد البرامج مثل البحث العلمي والدراسات العليا .

صندوق مشروع تطوير التعليم العالي HEEPF :

يعد صندوق مشروع تطوير التعليم العالي **Higher Education Enhancement Project Fund (HEEPF)** " هيبف " جزءً من اتفاقية القرض بين مصر والبنك الدولي للإنشاء والتعمير (قرض رقم **4658EGT** بتاريخ أبريل 2002)، والهدف من إنشائه هو تقديم المساعدة والدعم المالي للمشروعات التي تبنتها وزارة التعليم العالي والممثلة في مشروع تطوير التعليم العالي " هيبف " الذي يشمل ست مشروعات من ضمن خمس وعشرين مشروعًا تم توثيقها في المؤتمر القومي لتطوير التعليم في مصر ، والذي تم عقده في فبراير 2000 . وقيمة القرض المحدد لمشروع " هيبف " هو 12 مليون دولارًا أمريكياً ، وقد تم زيادتها بمقدار مليون دولار أخرى بناءً على قرار مجلس إدارة وحدة إدارة المشروعات .

ويعتبر مشروع " هيبف " من أوائل المشروعات التي بدأت في 2002 في المرحلة الأولى والتي تقرر تنفيذ أنشطتها خلال الفترة 2002ـ2007 . والمشروعات التي بدأت على التوالي مع مشروع " هيبف " هي خمس مشروعات : مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، مشروع تأكيد الجودة والاعتماد ، مشروع كليات التربية ، مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مشروع الكليات التكنولوجية المصرية . ولذا كان على مشروع " هيبف " أن يوجه جزءً من دعمه وتمويله للمشروعات الخمسة المتصلة به . وفي سبتمبر 2006 تم إنشاء مشروعين جديدين تحت مظلة وحدة إدارة مشروعات التطوير هما : وحدة التخطيط الاستراتيجي ، ومشروع الأنشطة الطلابية[25] .

---

(25) صندوق مشروع تطوير التعليم العالي **Higher Education Enhancement Project Fund**
http://www.heepf.org.eg/arabic-heepf/heepf-1.htm#1
[cited 11/6/2008]

مشروع تطوير نظم و تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي[26]:

رؤية المشروع:

رفع البنية التحتية والأساسية والميكنة الكاملة لإدارات مؤسسات التعليم العالي للاستفادة من الثورة المعلوماتية وإتاحة الوصول للمعلومات بسرعة وفاعلية، وربط الجامعات بشبكة الجامعات المصرية وبالشبكة القومية للبحث العلمي وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل مع هذه الثورة.

أهداف المشروع:

§ رفع كفاءة البنية الأساسية لشبكات معلومات الجامعات وشبكة الجامعات المصرية بالمجلس الأعلى للجامعات.
§ استكمال مقومات وتطبيقات الحكومة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من خلال تطبيق بعض نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية وكذلك إنشاء مركز لنظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار بالمجلس الأعلى للجامعات.
§ استحداث أنماط جديدة من التعليم مثل التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد لتتواكب مع التطوير العلمي وتغطى الطلب المتزايد على التعليم العالي.
§ توفير وإتاحة مصادر المعلومات الالكترونية من الكتب والأبحاث والرسائل العلمية المصرية والعالمية لجميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
§ رفع قدرات ومهارات الجهاز الأكاديمي والإداري، في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، على التعامل مع تقنيات المعلومات والاتصالات والوسائط المتعددة.

متطلبات وآليات تحقيق أهداف المشروع:

تم تقسيم محاور العمل بالمشروع إلى خمسة محاور أساسية على النحو التالي:
§ البنية الأساسية لشبكات الجامعات.

---

(26) http://www.heep.edu.eg/arabic/ictp.htm [cited 2/7/2008]

§ نظم المعلومات الإدارية المتكاملة

§ التعلم الإلكتروني

§ المكتبات الرقمية

§ التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات

بحيث يتم تنفيذ المشروعات الخاصة بمحاور المشروع على مستويين: الأول مستوى مركزي بالمجلس الأعلى للجامعات لتنفيذ مشروعات تعود على جميع الجامعات بالفائدة، والثاني على مستوى الجامعات لإتاحة الفرصة للإبداع وتطوير إمكانيات الجامعات ورفع كفاءة العملية التعليمية والبحثية إلى الحد الأقصى الممكن تحقيقه.

1ـ البنية الأساسية لشبكات الجامعات:

§ تمويل مشروعات تطوير البنية الأساسية لشبكات المعلومات بجميع الجامعات وتطوير شبكة الجامعات المصرية، ومن المتوقع أن يتم الانتهاء من تلك المشروعات خلال عام 2007

§ تم ربط شبكات معلومات الجامعات مع شبكة الجامعات المصرية بكابلات ألياف ضوئية وبسرعة توصيل 34 **Mbps** وهي سرعة تسمح بتشغيل العديد من تطبيقات القيمة المضافة من خلال شبكات المعلومات الجامعية.

2ـ نظم المعلومات الإدارية:

§ تمويل مشروعات بالجامعات لإنشاء مراكز نظم المعلومات الإدارية وكذلك تمويل مشروع مركزي بالمجلس الأعلى للجامعات لإنشاء مركز لنظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار بالمجلس.

§ تم طرح وترسيه مناقصة دولية لتوريد النظم المطلوبة بالكليات وبالمجلس الأعلى للجامعات

§ سيتم البدء في تطبيق تلك النظم اعتباراً من شهر أغسطس 2007 حيث تم اختيار كليتين بكل جامعة لتنفيذ المرحلة الأولى من المشروع، على أن يتم التعميم على بقية كليات الجامعة خلال عام 2008، على أن يتم ربطها بالنظم التي سيتم تشغيلها بالمجلس الأعلى للجامعات.

3ـ مشروع التعلم الالكتروني:

§ تمويل مشروع لإنشاء مركز قومي للتعلم الالكتروني بالمجلس الأعلى للجامعات حيث قام المركز بإنتاج ونشر بعض المقررات الالكترونية **www.nelc.edu.eg**

§ في أول مارس 2007 تم تمويل مشروعات لإنشاء مركز لإنتاج المقررات الالكترونية بكل جامعة، ومن المتوقع أن تقوم هذه المراكز بإنتاج عدد من المقررات تصل إلى 80 مقرراً الكترونيًا في التخصصات المختلفة، ليتم استخدام وتعميم هذه المقررات على طلاب الجامعات المصرية.

4ـ مشروع المكتبات الالكترونية:

§ إنشاء وحدة للمكتبة الرقمية بالمجلس الأعلى للجامعات

§ تكوين تجمع للمكتبات الرقمية بالجامعات المصرية والتعاقد على عدد يصل إلى **50,000** دورية ومستخلص و نشرات قياسية عالمية يتم إتاحتها من خلال بوابة المكتبة الرقمية بالمجلس الأعلى للجامعات **www.eul.edu.eg** .

§ بدأ تمويل مشروعات لميكنة المكتبات الجامعية باستخدام نظام المستقبل للمكتبات الذي تم تطويره بمعرفة مركز تقنية المعلومات بجامعة المنصورة ومن المتوقع أن يتم ميكنة خمس كليات بكل جامعة خلال 2007 واستكمال بقية الكليات خلال 2008.

§ بدأ تمويل مشروع لإنشاء قاعدة بيانات للرسائل الجامعية المصرية الموجودة بالمكتبة القومية للرسائل الجامعية بجامعة عين شمس.

5ـ التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات:

§ إنشاء وحدة مركزية للتدريب والاختبار بالمجلس الأعلى للجامعات بهدف إنشاء وإدارة مراكز للتدريب بالجامعات وإعداد محتوى البرامج التدريبية وتجهيز المادة العلمية لها

§ تم إنشاء وتجهيز مراكز للتدريب بالجامعات

§ وافق المجلس الأعلى للجامعات على اعتبار أن حضور تلك الدورات شرط أساسي للترقي للدرجات الأعلى.

§ بدأ التدريب بالجامعات اعتباراً من مارس 2006، وحتى الآن تم تدريب ما يزيد على 6000 متدرب – مسار من خلال إقامة 40,000 متدرب – دورة.

مشروع تطوير المكتبات ونظم المعلومات:

1ـ **أهداف المشروع**: يهدف المشروع من الدرجة الأولى إلى إدخال نظام متكامل بالجامعة لمكتبات رقمية وخدمات معلومات تكنولوجية لجميع المستفيدين من طلبة وباحثين وأعضاء هيئة تدريس وكذلك المختصين بالمكتبات من اجل تحسين مستوى الأداء التعليمي ودعم كيان جامعة حلوان العلمي . ويعتبر هذا المشروع فريد بين مكتبات جامعات مصر المختلفة ، وستعمل إدارة المشروع على نشره كنموذج مثالي يحتذي به في الجامعات الأخرى في إطار مشروع قومي شامل لربط مكتبات جامعات مصر في شبكة قومية موحدة .

2ـ **تمويل المشروع**: صندوق تطوير وتحسين أداء التعليم العالي "هيف" بمبلغ 215000$.

3ـ **فترة المشروع**: عامان (بدءً من 1/ 4/ 2004 وحتى 1/ 4/ 2006) .

4ـ **مهام المشروع الرئيسية**: تعمل إدارة المشروع علي تحقيق المهام الرئيسية الآتية :

- مسح شامل للشبكة المتاحة حاليا بكليات الجامعة وخاصة الخارجية منها وكذلك مسح الوضع القائم للمكتبات لتحديد الاحتياجات من مشروع التطوير .
- استكمال الشبكة طبقا لخطة المشروع لكل مكتبات الكليات سواء الخارجية منها أو الداخلية بالإضافة إلي المكتبة المركزية مع ربط كل المكتبات والمكتبة المركزية معا في شبكة معلومات بقواعد بيانات رقمية لجميع المقتنيات بخادم رئيسي وخادم آخر مساند لحالات الطوارئ.
- الانتهاء من إدخال قواعد البيانات الخاصة بجميع المقتنيات علي مستوي كليات الجامعة الخارجية منها أو الداخلية والمكتبة المركزية .
- الانتهاء من تحميل كل برامج التطبيقات المختلفة والخاصة بأعمال المكتبات تأسيسا علي برنامج المكتبات الآلي (aLIS) والعمل علي تطويره بالتعاون الكامل مع مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء للوصول إلي الإصدار النهائي(:Web Version e-LIS) بحيث تضمن لأي مستفيد أعمال ميسرة من البحث والنسخ والتصوير والتحميل مباشرة من علي شبكة المعلومات ... إلخ .
- الإشراف علي أعمال تصميم وتنفيذ نظام حماية لكل مقتنيات مكتبات الجامعة والمكتبة المركزية .

ـ تصميم نظام رقمي متكامل لرسائل الماجستير والدكتوراه علي مستوي جميع كليات الجامعة في نظام رقمي مرتبط ببعضه البعض علي الشبكة بحيث يسمح لأي مستفيد بسهولة تبادل المعلومات البحثية مع الآخرين وحمايتها أيضا من سوء الاستغلال في نظام سيتم تصميمه بمعرفة فريق المشروع .

5ـ **تصميم المشروع**: شبكة المكتبات :

ـ عدد 5 نقاط توصيل بكل مكتبة .

ـ عدد 5 أجهزة حاسوب (أطراف) متصلة معا في نظام شبكي ومتصلة مع الشبكة الأم للجامعة . هذه الأجهزة موزعة بالقاعات لخدمة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس طبقا لطبيعة كل مكتبة .

ـ عدد 115 نقطة توصيل بالمكتبة المركزية متصلة معا في نظام شبكي ومتصلة مع الشبكة الأم للجامعة . هذه الأجهزة موزعة بالقاعات والإدارات بالمكتبة المركزية لخدمة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس .

6ـ **قواعد البيانات**:

ـ قواعد البيانات الرقمية لجميع المقتنيات ستكون متاحة علي الخادم الرئيسي ومعها برامج التطبيقات المختلفة والحماية اللازمة .

ـ أي مستفيد يمكنه زيارة الموقع والعنوان المتفق عليه والاستفادة من أعمال التصنيف ، البحث ، والنسخ ، والتحميل ، . . إلخ لأي مرجع أو معلومة بحثية .

ـ طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة عليهم تباعا تقديم أبحاثهم مباشرة علي الموقع لبناء قواعد البيانات لرسائلهم بنظام فريد رقمي في مكتبات الجامعات تمشيا مع التطور الهائل والحديث علي مستوي مكتبات الجامعات العالمية .

7ـ **تسليم عناصر المشروع الأساسية**: عمل فريق المشروع علي ضمان تسليم العناصر الأساسية الآتية للمشروع :

ـ الشبكة المتكاملة للمكتبات بقواعد البيانات الرقمية : 1/ 10/ 2005

ـ تأمين مقتنيات المكتبات : 1/ 10/ 2005

ـ النظام الرقمي الجديد لرسائل الماجستير والدكتوراه: 1/ 4/ 2006

8ـ **المقيم الخارجي للمشروع**:

ـ اختار فريق المشروع أ.د/ أحمد الهجان – نائب رئيس جامعة كوبن الأمريكية الحكومية (CSU, Baltimore, Maryland) للوقوف علي المشروع بكل أبعاده وتقييمه كجزء أساسي في خطة المشروع، حيث تعتبر جامعة كوبن من الجامعات المتقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات إذ فازت مؤخرا بخمس جوائز كبري عالمية في تلك النظم متفوقة بذلك علي معظم الجامعات بالولايات المتحدة.

ـ قام فعلا أ.د/ أحمد الهجان بزيارة موقع المشروع وعقد لقاء مطول توضيحي مع الفريق والوقوف علي كل عناصر المشروع (HW and SW).

9 – **موجز الإنجازات (المخرجات) والعائدات في المشروع عند تسليمه في مارس** 2006: بعد عمل الفريق لمدة عامين في المشروع، استطاع الخروج بالمنجزات الآتية:

1ـ الانتهاء من إدخال بيانات المكتبات المرجعية (مراجع ورسائل).

2ـ الانتهاء كاملا من أعمال التصميم المطلوبة ووضع المواصفات الفنية اللازمة لمعدات وأجهزة المشروع واعتماد ذلك كله من إدارة المشروع القومي.

3ـ إصدار أوامر التوريد الخاصة بالأجهزة وجميع المعدات المطلوبة للمشروع.

4ـ توريد نظام حماية المقتنيات كاملا للمكتبة المركزية وإنهاء إجراءات الفحص والإضافة.

5ـ تنظيم عدد 9 ورش عمل لأخصائيي المكتبات بالجامعة ولنشر أفكار المشروع بالجامعة.

6ـ إقامة ندوة كاملة للمشروع بكلية الآداب قسم المكتبات

7ـ نشر 3 مقالات مميزة عن المشروع في المؤتمرات المحلية والعربية للمكتبات (الإسكندرية ـ ديسمبر2004، بور سعيد في يونيه 2005 ثم القاهرة في يوليو 2006

8ـ تسجيل برنامجين بالتليفزيون المصري لمدة ساعة كاملة لكل منهما لشرح أفكار وأبعاد المشروع. أحد هذه البرامج شهد لقاء مع أ.د/ الدكتور أحمد الهجان ـ نائب رئيس جامعة كوبن الأمريكية الحكومية (CSU, Baltimore, Maryland) حول المشروع ومدي تقدمه وإسهامه في تحسين أداء الجامعة.

9ـ جولة شاملة لعدد (7) جامعات مصرية للتعريف بالمشروع وإمكاناته وكيفية استفادتهم منه .

10ـ القيام بزيارة لنظم المكتبات الرقمية في بعض الجامعات الأمريكية الكبرى وهي : واشنطن- سياتل ، كوبن – بالتيمور ، فيرجينيا لشرح إستراتيجية المشروع والاستفادة من الخبرات العالمية .

11ـ تنظيم مؤتمر عام بالجامعة عن المشروع ومخرجاته يوم الأربعاء الموافق 17/ 5/ 2006 تحت رعاية الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة وشرف حضور أ . د/ عمرو سلامة (وزير التعليم العالي والدولة للبحث العلمي آنذاك) والسادة عمداء ووكلاء الكليات ومدراء المكتبات والدراسات العليا ، والمهتمين بهذا المجال .

12ـ توزيع جميع نشرات المشروع ، والتقرير النهائي علي جميع كليات الجامعة والجامعات المصرية ، وكذا المكتبات العامة بالدولة .

13ـ وضع جميع أنشطة المشروع ونشراته والتقرير النهائي له علي موقع الجامعة العام كأنسب مكان لنشر أبعاد المشروع والاستفادة منه **www.helwan.edu.eg** .

14ـ تنظيم لقاءات مع أقسام المكتبات بكلية الآداب – جامعة حلوان لشرح أبعاد المشروع والاستفادة من المناقشة الفنية العامة حوله .

10ـ **العائدات علي الجامعة والتي تمت من المشروع وقت تسليمه في مارس** 2006:

1ـ شبكة مكتبات مترابطة لمكتبات الجامعة لعدد 19 كلية (كلية التربية مازالت تحت الإنشاء ، كلية الحاسبات والمعلومات يتم بها مشروع خاص للوصول بنقاط الشبكة إلى 800 نقطة)

2ـ عدد 50 نقطة اتصال جديدة بشبكة المكتبة المركزية ضمن برنامج المشروع .

3ـ خادم رئيسي قوي ببرامج التشغيل المعتمدة ومفاتيح الاتصال للشبكة تم تسليمه للجامعة .

4ـ الإصدار الجديد (e-LIS Web Version) حيث تم تطويره وتركيبه بالمكتبة المركزية بالتعاون مع مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء.

5ـ نظام جديد لحفظ رسائل الماجستير والدكتوراه(DLTD) تم تطويره وتركيبه بالخادم الرئيسي بالمكتبة المركزية .

6ـ نظام حماية لمقتنيات المكتبة المركزية تم تسليمه يعمل كاملا للجامعة .

7ـ عدد 8 من أخصائيي المكتبات بالجامعة متدربين جيدا علي هذا النظام .

8ـ عدد 44 من أخصائيي المكتبات بالجامعة متدربين جيدا علي نظام (ICDL) وحصول 39 منهم علي الرخصة الدولية لقيادة الحاسب .

9ـ عدد (24) من أخصائيي المكتبات بالجامعة متدربين جيدا علي صيانة الحاسب والطابعات ضمن برنامج خاص لرفع كفاءتهم وبالتالي رفع كفاءة أداء مكتبات الجامعة .

10ـ برامج وتطبيقات مرخصة تم تركيبها وتسليمها للجامعة .

11ـ قواعد بيانات شاملة خاصة بالنظام[27] .

نظام DLTD لحفظ وإتاحة الرسائل الجامعية:

The Digital Library for Thesis and Dissertation (DLTD)

يعتبر نظام **DLTD** لحفظ وإتاحة الرسائل الجامعية أحد مخرجات مشروع تطوير المكتبات ونظم المعلومات، وهو المشروع الرابع ضمن خطة جامعة حلوان الإستراتيجية لتطوير الجامعة بعناصرها المختلفة .

ويهدف المشروع –بشكل عامـ إلى توفير نظام معلوماتي رقمي لنظم المكتبات بالجامعة، ويشمل ذلك تطوير شبكة اتصالات فرعية وحزم برامج التشغيل لربط مكتبات الجامعة مع المكتبة المركزية في نظام متكامل لخدمة العملية التعليمية والبحثية .

كما يعتبر هذا المشروع فريدًا من نوعه بين مكتبات الجامعات بمصر، حيث تعمل إدارة المشروع على نشره كنموذج مثالي يحتذي به في الجامعات الأخرى في إطار مشروع قومي شامل لربط مكتبات جامعات مصر في شبكة قومية واحدة .

(27) جامعة حلوان. مشروع تطوير نظم المكتبات والمعلومات: التقرير النهائي. حلوان: جامعة حلوان، 2006. ص ص 5ـ8 .

هدف المشروع: يهدف المشروع من الدرجة الأولى إلى إدخال نظـام متكامـل بجامعـة حلـوان ـ كنموذج تطبيقي ـ لمكتبات رقمية وخدمات معلومات تكنولوجية لجميع المستفيدين مـن طلبـة وباحثين وأعضاء هيئة تدريس، وكذلك المختصين بالمكتبات مـن أجـل تحـسين مـستوى الأداء التعليمي ودعم كيان جامعة حلوان العلمي(28).

تمويل المشروع: صندوق تطوير وتحسين أداء التعليـم العـالي (HEEPF) بمبلـغ 215 ألـف دولار أميركي.

فترة المشروع: عامان (بدءً من 1/ 4/ 2004 وحتى 1/ 4/ 2006).

مهام المشروع الرئيسية: تعمل إدارة المشروع علي تحقيق المهام الرئيسية الآتية:

- مسح شامل للشبكة المتاحة حاليا بكليات الجامعة وخاصـة الخارجيـة منهـا وكـذلك مـسح الوضع القائم للمكتبات لتحديد الاحتياجات من مشروع التطوير.
- استكمال الشبكة طبقا لخطة المشروع لكل مكتبات الكليات سواء الخارجية منها أو الداخلية بالإضافة إلي المكتبة المركزية مع ربط كل المكتبات والمكتبة المركزية معا في شـبكة معلومـات بقواعد بيانات رقمية لجميع المقتنيات بخادم رئيسي وخادم آخر مساند لحالات الطوارئ.
- الانتهاء من إدخال قواعد البيانات الخاصة بجميع المقتنيات علـي مـستوى مكتبـات كليـات الجامعة الخارجية منها أو الداخلية والمكتبة المركزية.
- الانتهاء من تحميل كل برامج التطبيقات المختلفة والخاصة بأعمال المكتبـات بحيـث تـضمن لأي مستفيد أعمال ميسرة من البحث والنسخ والتصوير والتحميل ... الخ.
- الإشراف علي أعمال تصميم وتنفيذ نظـام حمايـة وأمـن متكامـل لكـل مقتنيـات المكتبـات بكليات الجامعة والمكتبة المركزية.

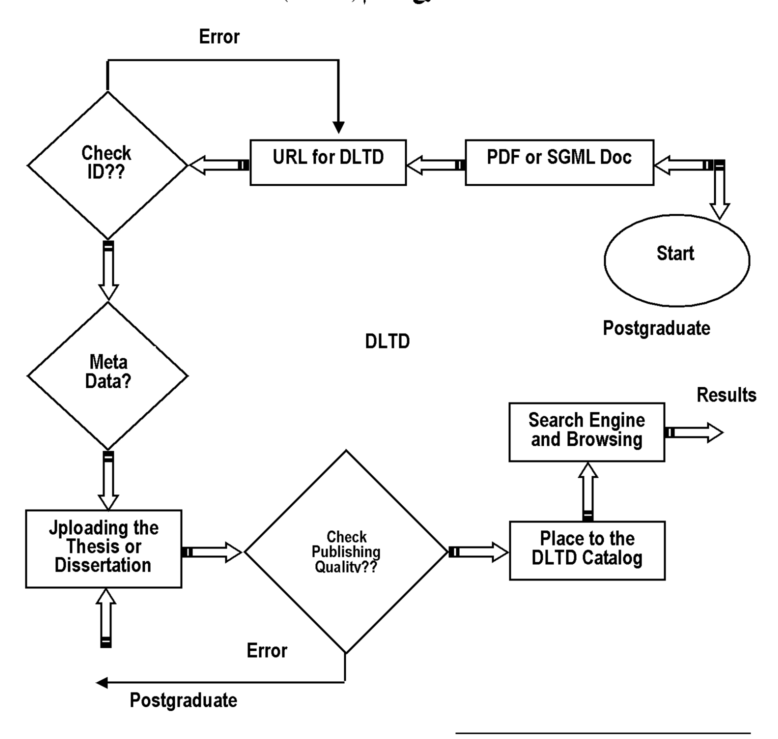
المستفيدون من المشروع: 100000 طالب تقريبًـا، 2000 طالـب بحـث وباحـث، 4000 عضو هيئة تدريس، وكل المختصين والعاملين بمكتبات الجامعة من حيث التدريب، والتأهيل، وتنمية القدرات النوعية لديهم.

(28) http://www.helwan.edu.eg/ara/upgrade/libupgrad.htm [cited 29/6/2008]

المقيم الخارجي للمشروع: اختار فريق المشروع أ. د. / أحمد الهجان ـ نائب رئـيس جامعـة كوبن الأميركية الحكومية ـ (CSU, Baltimore, Maryland) للوقوف علـى المـشروع بكـل أبعاده وتقييمه كجزء أساسي في خطة المشروع، حيث تعتبر جامعة كوبن من الجامعات المتقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات، إذ فازت مؤخرًا بخمس جوائز كبرى عالمية في تلك النظم متفوقة بذلك على معظم الجامعات بالولايات المتحدة الأميركية.

شكل رقم (8)

المخطط المقترح لنظام (DLTD)[29]



(29) http://www.helwan.edu.eg/ara/upgrade/libupgrad.htm
[cited 29/6/2008]

الهيئة القومية للاعتماد وضمان جودة التعليم

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

يتحدد الهدف الأساس من إنشاء هذه الهيئة هو الارتقاء بالتعليم من خلال القيام بالتقويم الشامل للمؤسسات التعليمية واعتمادها، ودعم القدرات الذاتية لهذه المؤسسات[30].

تهدف الهيئة إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال:

1 ـ نشر الوعي بثقافة الجودة.

2 ـ التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وقواعد مقارنات التطوير وآليات قياس الأداء استرشادًا بالمعايير الدولية وبما لا يتعارض مع هوية الأمة.

3 ـ دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي.

4 ـ توكيد الثقة على المستوى المحلى والإقليمي والدولي في جودة مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة.

5 ـ التقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقًا للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية[31].

مشروع المكتبة الرقمية:

يهدف إلى تشغيل خدمات المكتبات الرقمية على شبكة الجامعات المصرية وإتاحة المحتوى الإلكتروني لأكثر من (15) ألف دورية علمية بالمجان لأعضاء هيئة التدريس والباحثين من خلال شبكة المجلس الأعلى للجامعات[32].

---

(30) كشاف قرارات المجلس الأعلى للجامعات. مرجع سابق. ص 126.

(31) المادة (3) من القانون رقم (82) لسنة 2006.

(32) كشاف قرارات المجلس الأعلى للجامعات. مرجع سابق 2007. ص 60.

كما يهدف المشروع إلى " إتاحة المحتوى الرقمي للنصوص الكاملة والمستخلصات لأحدث الدوريات العلمية في العالم للإطلاع عليها من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب بالجامعات المصرية[33].

حيث تعجز المكتبات اليوم، حتى في بلاد العالم المتقدم، عن توفير كل مصادر أو أوعية المعلومات المنتجة. لذا أصبحت خدمة تبادل الإعارة الإليكترونية بين المكتبات ضرورة، ويحتاج هذا التبادل إلى أسس ومعايير واستراتيجيات قوية وتعليمات محددة حيث أن الكتب الإليكترونية تختلف في طبيعتها، سواء كان هذا الاختلاف في النشر أو البرامج أو الأجهزة أو في سبل تسويقها.وتعاني البلاد النامية في العالم ومنها مصر من ضعف الميزانية المخصصة للمكتبات، وتغير أسعار صرف العملات الأجنبية وارتفاعها مما أدى إلى ارتفاع سعر الكتاب الورقي، وأصبحت الميزانيات المخصصة للمكتبة لا تكفي إلا لشراء عدد ضئيل من الكتب[34].

تطور دور المكتبات في التعليم والبحث:

شهدت السنوات الأخيرة ثورة كبيرة في أساليب التعليم انعكست في سهولة ومرونة نقل المعلومات، وتمركز العملية التعليمية حول الطالب المتلقي وليس كما في السابق حول المعلم centered learning، والتعلم المعتمد على طرح المشكلات problem base learning، والذي يساعد في تحقيق تطوير المناهج التعليمية والتربوية[35].

ويستدعي تطوير دور المكتبات في التعليم والبحث، تطوير وتنمية الكفايات الإدارية بما

---

(33) وزارة التعليم العالي والدولة للبحث العلمي. مشروع المكتبة الرقمية. القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات، 2006 (مطوية).

(34) صلاح محمد فهمي علي حجازي. الكتاب الإلكتروني في المكتبات الجامعية في مصر: اتجاهات واحتياجات المستفيدين؛ إشراف: محمود محمود عفيفي. (أطروحة) دكتوراه. حلوان: جامعة حلوان، كلية الآداب، 2008.

http://alyaseer.net/vb/showthread.php?p=77461#post77461 [cited 29/10/2008]

(25) إسماعيل سراج الدين (مقدم)؛ حامد عمار، محسن يوسف (محرر). إصلاح التعليم في مصر. مرجع سابق. ص145.

يتناسب واحتياجات حوسبة العمل الإداري، واستمرار برامج التدريب التي يتم تنظيمها بالتعاون مع شركات اتصال تدعم بنك المعلومات للجامعات، وتربطها بالشبكة القومية للمعلومات، وبالشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت). وتوضع البرامج في هذا السياق لتدريب الكوادر العاملة في المكتبات المتطورة، مع استمرارية تدريبهم محليًا وعالميًا[36].

ولما كانت المكتبة مصدرًا رئيسيًا من مصادر التعليم وبخاصة بعد الاختفاء المأمول للكتاب الجامعي/ المقرر، وظهور المكتبة الإلكترونية التي يتوقع تعميمها على مستوى الكليات، ومع توجهات الاعتماد عليها اعتمادًا كبيرًا في تطوير العملية التعليمية. . فإن هذا يقتضي العمل على تزويدها بالوسائل الحديثة لتداول المعرفة وشبكة الإنترنت، وتوصيلها بالمكتبات الوطنية والعالمية.

هذا فضلاً عن دعم المكتبات بما يلزمها من مراجع علمية وكتب ودوريات ومجلات علمية، وعرضها بما يتفق والطاقة الاستيعابية للمكتبة، ويتناسب ومعايير جودة المكتبات العالمية، إلى جانب تدريب العاملين فيها على مستلزمات الخدمات المكتبية[37].

الخلاصة:

هناك علاقة وثيقة بين المكتبة الجامعية وأنواع المكتبات الأخرى، فهي بالنسبة للمكتبة المدرسية امتداد لها في مراحل التعليم الجامعي، والمكتبة الجامعية حليفة للمكتبة الوطنية باعتبارهما مكتبات بحوث، لهما اهتمام أصيل بالضبط الببليوجرافي الوطني والعالمي، بل قد يندمجان معًا في بعض الدول.

ولعل المكتبات الجامعية أقرب المكتبات إلى مكتبات البحث، ومن هنا الجمعيات المشتركة بينهما كما هو الحال في الولايات المتحدة إذ تكونت جمعية مكتبات البحوث والكليات الجامعية **Association of College & Research Libraries** ولكن مكتبات البحث نفسها قد

(26) لمياء محمد أحمد السيد؛ حامد عمار (مقدم). العولمة ورسالة الجامعة: رؤية مستقبلية. مرجع سابق. ص279.

(37) المرجع السابق – ص ص 283ـ284.

تشمل بالإضافة إلى مكتبات البحث بالجامعات، المكتبات العامة الكبيرة أو المتخصصة، أو مكتبات البحوث المستقلة أو غيرها، وهذه تكون جميعها اتحادًا أو جمعية واحدة كما هو الحال أيضًا بالولايات المتحدة في جمعية مكتبات البحوث Association of Research (ARL) Libraries[38].

والمكتبات الجامعية يمكن أن تلعب دورًا تنمويًا رائدًا بمجتمعها المحلي، بتقديم الدعم البشري والمادي للمساهمة في حل بعض المشكلات المرتبطة بمحو الأمية الألفبائية أو الأمية الحاسوبية، أو تلك المرتبطة بتطوير البحث العلمي من خلال توفير إمكانية الدخول على قواعد البيانات وتقديم الدعم اللازم للتدريب على الإبحار بتلك القواعد وكيفية الوصول للمعلومات المطلوبة، وكيفية إدراج الاستشهادات المرجعية لما يتم اقتباسه من مصادر المعلومات المتاحة ببيئة الشابكة الإلكترونية، وللمكتبة المركزية والمكتبات الفرعية بجامعة جنوب إفريقيا تجارب متميزة بهذا الصدد، راعت فيها المكونات الثقافية والعرقية والاجتماعية للشعب الجنوب إفريقي[39].

---

(38) أحمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. مرجع سابق. ص ص 24ـ25.

(39) B. Mahoney, Patrick. Distance Learning Library Services: The Tenth Off-Campus Library Services Conference. Haworth Press, 2002
http://books.google.com/books?id=aJM7hpOhS8QC&printsec=frontcover **[cited 6/10/2008]**



خصائص مجتمع البحث

تمهيد:

قام الباحث باختيار جميع المكتبات الجامعية المركزية بالجامعات الحكومية المصرية التابعة لوزارة التعليم العالي والقائمة فعليا وقت تقديم مخطط البحث وعددها 12 مكتبة جامعية مركزية[1] وذلك لإجراء البحث البيئي عليها **Environmental Scanning**

1. المكتبة المركزية لجامعة القاهرة.
2. المكتبة المركزية لجامعة أسيوط.
3. المكتبة المركزية لجامعة المنصورة.
4. المكتبة المركزية لجامعة حلوان.
5. المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي.
6. المكتبة المركزية (الجديدة) لجامعة القاهرة.
7. المكتبة المركزية لجامعة عين شمس.
8. المكتبة المركزية لجامعة طنطا.
9. المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق.
10. المكتبة المركزية لجامعة المنوفية.
11. المكتبة المركزية لجامعة بنها.

وقد استعان الباحث بالأدوات التالية:

1. الملاحظة لمشكلة البحث وعناصرها.
2. المقابلة مع مدراء المكتبات المركزية.
3. الاستبيان: والذي قام مدراء المكتبات المركزية بالجامعات الحكومية المصرية بالإجابة عليه وتجميع البيانات والمعلومات اللازمة وتحديد نقاط: القوة والضعف والفرص والتهديدات.
4. قائمة مراجعة للحصول على البيانات الأساسية لكل مكتبة من مكتبات مجتمع البحث والبالغة 11 مكتبة جامعية مركزية، وتضم هذه القائمة البيانات التالية:

---

(1) تم التعديل بإضافة المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة، والمكتبة المركزية لجامعة بنها، وحذف المكتبات الغير قائمة فعليًا أو التي لم ترد على الاستبيان، وليصبح العدد النهائي 11 بدلاً من 12 مكتبة مركزية (الباحث).

اسم المكتبة، اسم المؤسسة التعليمية التابعة لها، اسم المدير (المسئول)، العنوان، أرقام التليفون والفاكس، عنوان البريد الإلكتروني، تاريخ الإنشاء، تاريخ تطوير المبنى (إن وجد)، مساحة مبنى المكتبة، النظام الآلي المستخدم، عدد العاملين وتخصصاتهم، متوسط لعدد المستفيدين، أنواع الخدمات والأنشطة المقدمة.

تحكيم الاستبيان:

تم عرض استمارة الاستبيان[2] لتحكيمها على السيدات والسادة أ. د. رؤساء أقسام المكتبات، وهم:

السيد أ.د. أسامة السيد رئيس قسم المكتبات والمعلومات ـ جامعة القاهرة.

السيدة أ.د. حسناء محجوب رئيس قسم المكتبات والمعلومات ـ جامعة المنوفية.

السيدة أ.د. سيدة ماجد رئيس قسم المكتبات والمعلومات ـ جامعة أسيوط.

السيد أ.د. محمود عفيفي رئيس قسم المكتبات والمعلومات ـ جامعة سوهاج.

وقام الباحث باستيفاء جميع الملاحظات الواردة من السيدات والسادة المحكمين، والتي انصبت على تعديل بعض صياغات الأسئلة لتتناسب مع مجتمع البحث، مع توضيح بعض المصطلحات الخاصة بالدراسة لضمان الوصول لأدق إجابة ممكنة.

إرسال استمارة الاستبيان:

قامت إدارة جامعة حلوان بتقديم كافة التسهيلات الممكنة، ومنها قيام السيد / أحمد عبد الكريم ـأ. د. نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث بإرسال استمارة الاستبيان للجامعات المصرية عبر مكاتبة رسمية للسادة أ. د. نوابها لشئون الدراسات العليا والبحوث، ومشفوعة بتوصية لتقديم كافة التسهيلات الممكنة للخروج بنتائج دقيقة للتعرف على مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات المركزية بالجامعات الحكومية المصرية[3].

---

(2) يمكن الإطلاع على نص استمارة الاستبيان بملاحق الدراسة، الملحق رقم 7 (الباحث).

(3) يمكن الإطلاع على صورة للخطاب بملاحق الدراسة، الملحق رقم 6 (الباحث).

استلام الاستبيان:

عانى الباحث –مثل قدر كل من يقوم بالبحث العلمي بمصر- في استيفاء استمارات الاستبيان، لأسباب متعددة، قد يكون منها مرجعه "للثقافة التنظيمية" التي تحكم مؤسساتنا، أو لوجود بعض الجامعات التي لم تنته بعد من إنجاز مكتباتها المركزية (مثل جامعة بني سويف وجامعة كفر الشيخ)، أو لعدم الدقة في استيفاء بيانات الاستبيان.

التحليل الإحصائي للإجابات على الاستبيان :

السؤال رقم 1: البيانات الأساسية لمدير المكتبة المركزية

جدول رقم (1)

التوزيع التكراري بالنوع

مسلسل	اسم المكتبة	النوع	
		ذكر	أنثى
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	1	0
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	0	1
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	1	0
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	0	1
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	0	1
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	1	0
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	0	1
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	0	1
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	1	0
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	1	0
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	1	0
المجموع		6	5

على الرغم من كون مجال المكتبات والمعلومات يحظى بإقبال كبير من الإناث سواء في مجال الدراسة أو في مجال العمل، إلا أن الجدول السابق يبين أن الذكور يفقن الإناث -عدديًا- في

إدارة المكتبات المركزية بنسبة ضئيلة 54٪، وقد تكون هنـاك أسـباب اجتماعيـة أو مهنيـة تـبرر عدم منطقية هذه النسبة، وذلك على الرغم من غلبة عـدد الإنـاث المقيـدات بأقـسام المكتبـات والمعلومات، وبالتالي زيادتهن عن عدد الذكور بالمكتبات بشكل عام، وبالمكتبـات المركزيـة – موضوع الدراسة- بشكل خاص (كما سيتبين عند تحليل باقي بيانات الاستبيان – الـسؤال رقـم 21) وتشير إحدى الدراسات إلى أن الإناث يمثلن الغالبية العظمى (85.7٪) من إجمالي شاغلي الوظائف القيادية بمكتبات جامعة حلوان[4].

جدول رقم (2)

التوزيع التكراري بالسن

م	اسم المكتبة	سن مدير المكتبة				
		أقل من 40	من 40 إلى أقل من45	من 45 إلى أقل من 50	من 50 إلى أقل من 55	أكثر من 55
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة				1	
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس					1
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	1				
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا			1		
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة		1			
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق					1
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان				1	
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية				1	
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي				1	
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها				1	
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة			1		
	الجملـــــة	1	1	2	5	2

(4) ثناء فرحات. القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية على مكتبات جامعة حلـوان. بحـوث في علم المكتبات والمعلومات. ع1، يوليه 2008. ص 178.

يلاحظ من الجدول السابق أن 64٪ من مدراء المكتبات المركزية بالجامعات المصرية تعدوا سن الخمسين، وأن 9٪ فقط من المدراء يقل سنهم عن الأربعين عامًا، ونسبة الـ27٪ الأخيرة تشير لمن هم فوق الأربعين عامًا، مما يعني أن فرص وجود قيادات شابة لإدارة المكتبات المركزية قليلة، وقد يكون مرجعها للمناخ الإداري السائد حاليًا والذي يتبنى مبدأ "الأقدمية" عند ترفيع أحد العاملين لمنصب مدير المكتبة المركزية، ويأمل الباحث أن يتغير هذا المناخ مع صدور القانون الجديد للوظائف المدنية، وأن يكون الانحياز في شغل تلك المناصب " للكفاءة " أولاً مقرونة بالقدرة على التعامل مع أدوات العصر (مهارات التعامل مع الحاسوب، والمهارات اللغوية).

الحالة الاجتماعية لمدراء المكتبات المركزية:

أثناء تحكيم الاستبانة، طلب أحد السادة المحكمين(5) حذف هذا البيان من الاستمارة بسبب الاعتقاد أنه غير ضروري لموضوع الدراسة، إلا أن الباحث أوضح لسيادته أن الدراسات العلمية أثبتت أن الحالة الاجتماعية تظهر في ثنايا سلوك المدراء، لاسيما سلوكيات "الوالدية"، حيث أشارت هذه الدراسات إلى ميل المدراء –المتزوجون منهم ويعولون- إلى إسقاط القيم الأسرية على مرؤوسيهم، مما يخلق مناخًا دافئًا يحفز على مزيد من الإنتاجية.

وقد أظهر التحليل الإحصائي للحالة الاجتماعية لمدراء المكتبات المركزية أن 91٪ منهم متزوجون، منهم 54٪ متزوجون ويعولون، وأن 9٪ فقط –منهم- غير متزوجون.

آخر مؤهل علمي لمدراء المكتبات المركزية:

تتجه النسبة الأعم (73٪) إلى اكتفاء مدراء المكتبات المركزية بالدرجة الجامعية الأولى (ليسانس أو بكالوريوس)، ألا أنه لوحظ مع بداية هذه الألفية إلى تنامي رغبة بعض هؤلاء المدراء إلى الالتحاق بالدراسات العليا والحصول على درجة الماجستير، وأن 18٪ حاصلين على درجة الماجستير، و9٪ حاصلين على درجة الدكتوراه.

---

(5) السيد أ. د. أسامة السيد – رئيس قسم المكتبات والمعلومات ـ كلية الآداب ـ جامعة القاهرة (الباحث).

بل أن هذه الرغبة انتقلت من المدراء إلى العاملين بالمكتبات المركزية، فأصبح ـ على سبيل المثال بالمكتبة المركزية لجامعة حلوان ـ عدد العاملين الحاصلين على درجات الماجستير والدكتوراه عدد 8 أفرد، هذا عدا المجتازين للسنة التمهيدية للماجستير وعددهم 5 أفراد، بالإضافة إلى الحاصلين على دبلوم المكتبات وعددهم فردا واحدًا[6].

تخصص المؤهل العلمي لمدراء المكتبات المركزية:

يتبين من تحليل بيانات الاستبيان أن أقل من نصف مجتمع البحث حاصل على مؤهل علمي متخصص في مجال المكتبات والمعلومات (تحديدًا 40٪)، وأن 60٪ من مجتمع الدراسة حاصل على مؤهل جامعي ولكن في تخصصات أخرى (ليسانس لغات وترجمه، ليسانس الفلسفة، ليسانس الاجتماع، بكالوريوس التجارة).

وتسمح اللوائح المعمول بها بالجامعات المصرية، تولي إدارة المكتبة المركزية بحملة المؤهلات العليا الذين قضوا ما لا يقل عن خمسة عشرة عامًا في العمل بالمكتبات الجامعية[7].

عدد السنوات التي تم قضاؤها بمنصب مدير إدارة المكتبة المركزية:

جدول رقم (3)

التوزيع التكراري لعدد سنوات شغل منصب مدير المكتبة المركزية

م	اسم المكتبة	عدد السنوات بمنصب مدير المكتبة المركزية			
		أقل من سنة	من سنة إلى أقل من 5	من 5 إلى أقل من 10	أكثر من 10 سنوات
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة		1		
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس		1		
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط		1		
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا		1		

(6) البيانات مستقاة من قسم الشئون الإدارية ـ الإدارة العامة للمكتبات (2/ 11/ 2008) – (الباحث).

(7) لائحة مكتبات جامعة حلوان. حلوان: الإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان، 2001. ص 6 (مادة 10).

5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة		1		
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق		1		
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان				1
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية		1		
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي				1
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها		1		
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة		1		
المجموع		0	9	0	2

يميل مدراء المكتبات المركزية ـموضوع الدراسةـ نحو حداثة تعيينهم بهـذا المنـصب، حيـث تتراوح عدد سنوات شغلهم لهذا المنصب مابين سنة إلى أقل من خمس سـنوات، وذلـك بنـسبة 82٪ من حجم مجتمع البحث، أما الـ 18٪ المتبقية فتمثل الاستثناء بهذا الشأن.

السؤال رقم 2: البيانات الأساسية للمكتبات المركزية:

جدول رقم (4)

المساحة وتواريخ الإنشاء والافتتاح والتواصل الإلكتروني

م	اسم المكتبة	المساحة م2	تاريخ الإنشاء	تاريخ الافتتاح	بريد إلكتروني	موقع إلكتروني
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	2357	4/1/1932	27/ 2/ 1934	لا يوجد	لا يوجد
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	830	1950	1950	لا يوجد	لا يوجد
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	800	1995	2004	يوجد	يوجد
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	300	28/7/1993	-	يوجد	لا يوجد
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	500	1978	-	يوجد	يوجد
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	550	1974	1990	يوجد	يوجد

7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	20800	1975	2003/2/25	يوجد	يوجد
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	570	1976	2003	يوجد	يوجد
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	50	1995	1995	لا يوجد	لا يوجد
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	400	1986	1986	لا يوجد	يوجد
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	8000	2008	2008/1/29	يوجد	يوجد

غالبية مساحات المكتبات المركزية بالجامعات المصرية الحكومية تقل عن 1000 متر مربع وتمثل 73٪ من حجم مجتمع الدراسة، وتتبقى ثلاث مكتبات مركزية (بنسبة 27٪) تزيد مساحة كل منهما عن الألف متر مربع، وهم على النحو التالي: المكتبة المركزية لجامعة القاهرة (2357) متر مربع، المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة (8000) متر مربع، المكتبة المركزية لجامعة حلوان (20800) متر مربع[8].

والاتجاه السائد الآن بشأن مباني المكتبات، هو عدم التركيز على ضخامة المبنى، بل توظيف مساحاته لخدمات وأنشطة المكتبات لاسيما التي يتم تقديمها عن بعد، مثل خدمة المكتبة الرقمية، وبالتالي سينعكس هذا الاتجاه على مفهوم الخدمة بشكل عام، والتركيز على مبدأ "الإتاحة"، بدلاً من التركيز على مبدأ "التملك".

(8) سيتم التعرض بالتفصيل لمبنى المكتبة المركزية لجامعة حلوان بالفصل السادس من هذه الدراسة (الباحث).

جدول رقم (5)

النظام الآلي المستخدم وإجمالي عدد المقتنيات والمستفيدين

م	اسم المكتبة	نظام آلي	إجمالي المقتنيات بالنسخة	إجمالي المستفيدين بالفرد
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	محلي	298435	120000
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	لا يوجد	.....	115000
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	alis	8064	112000
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	محلي	22185	9000
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	المستقبل	16900	535
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	المستقبل	.....	100000
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	elis	138410	110000
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	المستقبل	33247	2325
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	لايوجد	2584	980
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	المستقبل	36266	36000
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	ميلنيوم	700000	500000
	المجموع		1256109	1095840

يبلغ إجمالي مقتنيات المكتبات المركزية 1256109 مجلدًا (تقريبًا)، بينما يبلغ تعداد المستفيدين من هذه المكتبات 1095840 فردًا، مما يجعل متوسط حصة المستفيد الواحد أوعية المعلومات = 1.1 وعاء معلومات، وهي نسبة متدنية للغاية وتستدعي العمل على تنمية هذه المقتنيات.

كما تُظهر النتائج أن 36٪ من المكتبات المركزية يستخدم النظام الآلي "المستقبل"(9)، وباقي المكتبات تستخدم أنظمة أخرى (eLIS ،aLIS ، ميلنيوم.. إلخ)، ومكتبتين لا توجد بها أنظمة آلية.

(9) لجنة المكتبات بجامعة حلوان تقرر التحول إلى نظام المستقبل (الباحث).

السؤال رقم 3: لدى المكتبة المركزية "رؤية" مكتوبة ومعتمدة من السلطة المختصة لما يجب أن تكون عليه المكتبة المركزية في المستقبل

جدول رقم (6)

"الرؤية" بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	الرؤية	منطوق الرؤية
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	لا توجد	لا توجد
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	لا توجد	لا توجد
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	توجد	لم تُذكر
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	لا توجد	لا توجد
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	لا توجد	لا توجد
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	توجد	الأخذ بالنظم الحديثة في مكينة المكتبات والعمل من خلال الأساليب الحديثة لنظم المعلومات من فهرسة وتصنيف وتزويد وكل ما يتصل بمجال المكتبات من خلال البرامج الحديثة
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	توجد	شركاء في إدارة المعرفة
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	لا توجد	لا توجد
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	توجد	لم تُذكر
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	لا توجد	لا توجد
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	توجد	المكتبة المركزية خطوة نحو مجتمع المعرفة

يُظهر الجدول السابق أن 54٪ من المكتبات المركزية للجامعات المصرية ليس لديها "رؤية" ، وأن الـ 46٪ المتبقية منها غير واضح لديها المقصود بالرؤية حسب المفهوم السابق الإشارة إليه بالفصل الأول من هذه الدراسة ، لذا نجد هناك تشويشًا في صياغة منطوق " الرؤية" حسبما ورد ببيانات الاستبيان بهذا الصدد .

وحتى نكون قادرين على تحديد رؤية المؤسسة ، علينا أن نراعي النقاط التالية :

- الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية ، أو حلم نصبو إليه مستقبلاً بصفه عامة :
- عبارة موجزه تخاطب القلب والروح .
- تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع .
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة .
- تشد وتجذب العاملين وتشحذ الهمم لتحقيقها .
- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق .

السؤال رقم 4: لدى المكتبة المركزية "رسالة" مكتوبة ومعتمدة من السلطة المختصة تلخص أهدافها وطبيعة خدماتها والمستفيدين منها

جدول رقم (7)

"الرسالة" بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	الرسالة	منطوق الرسالة
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	لا توجد	لا توجد
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	لا توجد	لا توجد
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	توجد	تسعى مكتبة الطالب المركزية بجامعة أسيوط أن يكون لها مساهمة فعالة ومؤثرة في تقدم العملية التعليمية والبحثية بكليات الجامعة وفي خدمة رسالة الجامعة
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	لا توجد	لا توجد
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	لا توجد	لا توجد
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	توجد	لدى الجامعة رغبة جادة لتحديث المكتبة المركزية وتقديم كل العون للعاملين بها حتى تصل إلى مصاف المكتبات المتقدمة بالعالم
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	توجد	تيسير إفادة أعضاء هيئة التدريس والمدرسين المساعدين والمعيدين وطلاب الدراسات العليا ومرحلة الليسانس والبكالوريوس والعاملين بالجامعة من مقتنياتها ومن خدمات المعلومات
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	توجد	لائحة المكتبات الجامعية

9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	توجد	لم تُذكر
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	لا توجد	لاتوجد
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	توجد	المكتبة المركزية: مركز للتعليم الذاتي والوعي المعلوماتي

يُظهر الجدول السابق أن نصف المكتبات المركزية للجامعات المصرية ليس لديها "رسالة"، وأن النصف الآخر منها غير واضح لديه المقصود بالرسالة حسب المفهوم السابق الإشارة إليه بالفصل الأول من هذه الدراسة، لذا نجد هناك تشويشًا في صياغة منطوق "الرسالة" حسبما ورد ببيانات الاستبيان بهذا الصدد والتي تشترط توافر النقاط التالية:

الرسالة فقره قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها:

- لماذا وجدت المؤسسة وما هو عملها الرئيس؟
- لمن تقدم المؤسسة خدماتها أو منتجاتها؟
- كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدماتها؟

السؤال رقم 5: لدى المكتبة المركزية "أهداف" مكتوبة ومعتمدة من السلطة المختصة تحدد ما يجب تحقيقه وكيفية تحقيقه

جدول رقم (8)

"الأهداف" بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	الأهداف	منطوق الأهداف
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	توجد	مادة 3 من لائحة المكتبات
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	توجد	لم تُذكر
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	لا توجد	لا توجد
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	لا توجد	لا توجد
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	توجد	تحسين الخدمات المؤداة للمتعاملين، تحسين موارد الوحدة وترشيد الإنفاق، التدريب الدوري للعاملين بالمكتبة، تطوير نظم العمل
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	توجد	لائحة المكتبات
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	توجد	اقتناء الكتب والمراجع والدوريات وغيرها من أوعية المعلومات التي تفيد الباحثين والطلاب، إعداد الفهارس اللازمة لتيسير الوصول إلى المقتنيات، إصدار القوائم البيليوجرافية والأدلة والكشافات اللازمة، تيسير الاطلاع والاستفادة من جميع المقتنيات
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	لا توجد	لا توجد
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	توجد	لم تُذكر
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	لا توجد	لا توجد
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	توجد	دعم المهام العلمية للجامعة، ومساعدة الجامعة على تحقيق تنمية المعرفة، استثمار المعلومات لخدمة العملية التعليمية والبحثية وربطهما باحتياجات مجتمع المعرفة

يُظهر الجدول السابق أن 36٪ من المكتبات المركزية للجامعات المصرية ليس لديها " أهداف " ، وأن الـ 64٪ الآخر منها غير واضح لديه المقصود بالأهداف حسب المفهوم السابق

الإشارة إليه بالفصل الأول من هذه الدراسة، لذا نجد هناك تشويشًا في صياغة منطوق " الأهداف " حسبما ورد ببيانات الاستبيان بهذا الصدد والتي تضع صياغة الأهداف في ثالثة بعد مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي ومرحلة دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وليس مجرد اجتزاء فقرات من لوائح المكتبات الخاصة بها والتي تم وضع صياغتها بشكل يبعد كثيرًا عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية، بل و "مستنسخة" من بعضها البعض.

السؤال رقم 6: لدى المكتبة المركزية "سياسة" مكتوبة ومعتمدة من السلطة المختصة توضح الحدود العامة للتصرف أو القرار المناسب.

جدول رقم (9)

"السياسة" بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	السياسة	الشكل
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	توجد	لائحة المكتبات
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	توجد	لم تُذكر
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	لا توجد	لا توجد
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	توجد	لائحة المكتبات
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	توجد	اللائحة الداخلية لمكتبات الجامعة
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	لا توجد	لا توجد
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	توجد	لائحة مكتبات جامعة حلوان
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	لا توجد	لا توجد
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	توجد	لم تُذكر
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	توجد	لائحة المكتبات
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	توجد	اللائحة الأساسية للمكتبة المركزية الجديدة كوحدة بحثية خدمية

يُظهر الجدول السابق أن 27٪ المكتبات المركزية للجامعات المصرية ليس لديها "سياسة"، وأن الـ 73٪ منها أجمع على أن المقصود بالسياسة هو لائحة المكتبات الخاصة بالجامعات التي تنتسب لها، والسياسة حسب المفهوم السابق الإشارة إليه بالفصل الأول من هذه الدراسة، هي عبارة عن: مرشد عام للتفكير واتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وتوضع السياسات للتأكيد على أن القرارات التي تصدر عن مختلف المستويات الإدارية تتم في إطار رسالة وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها، وبرغم أن السياسة لا تحدد بدقة التصرف أو القرار المطلوب، وإنما توضح الحدود العامة للتصرف أو القرار، ولكي تكون السياسات فعالة يجب أن تتوافر فيها شروط المرونة والشمول والتنسيق والوضوح والأخلاقيات(10).

لذا يجب إعادة صياغة هذه اللوائح بما يتفق مع رؤية رسالة وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها، والتي بالضرورة ستصادف اختلافات جوهرية بين إستراتيجية كل جامعة وأخرى.

السؤال رقم 7: لدى المكتبة المركزية "وسيلة أو آلية" لتشخيص وتقييم أوضاعها الحالية

جدول رقم (10)

"التقييم" بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	التقييم	الآلية/ الوسيلة
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	توجد	لم تُذكر
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	توجد	لم تُذكر
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	لا توجد	لا توجد
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	لا توجد	لا توجد
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	توجد	التقارير الدورية ومقارنتها بمعدلات الأداء (الإدارة العامة للتنظيم والإدارة)

(10) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004. ص 7.

6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	لا توجد	لا توجد
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	توجد	الإحصائيات والتقارير الدورية
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	لا توجد	لا توجد
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	توجد	لم تُذكر
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	لا توجد	لا توجد
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	توجد	صناديق المقترحات، البريد الإلكتروني، المتابعة والاستبيان

أظهرت نتائج التحليل أن 54٪ من المكتبات المركزية لديه وسيلة ما لتقييم سير العمل بها، وأن 46٪ ليس لديه هذه الوسيلة، وعلى الرغم من ذلك فنسبة 30٪ من المكتبات التي أفادت بوجود وسيلة للتقييم، لم تذكر طبيعة هذه الوسيلة.

أما الوسيلة / الوسائل التي ذكرتها المكتبات المركزية بهذا الصدد، فكانت تنحصر في:

1. التقارير الدورية ومقارنتها بمعدلات الأداء والواردة من الإدارة العامة للتنظيم والإدارة.
2. الإحصائيات والتقارير الدورية المرفوعة من أقسام المكتبة المركزية.
3. صناديق المقترحات، البريد الإلكتروني، المتابعة والاستبيان.

السؤال رقم 8: يتم تصميم خطة العمل بالمكتبة المركزية، بشكل

جدول رقم (11)

زمنية خطة العمل بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	خطة سنوية	نصف سنوية	ربع سنوية	خطة شهرية	غير ثابته
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة					1
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	1				
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط				1	
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا				1	
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة					1
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق					1
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان					1
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية					1
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	1				
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	1				
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	1				
	المجموع	4	-	-	2	5

تُظهر بيانات هذا السؤال وجود تفاوت واضح بين توجهات القائمون على إدارة المكتبات المركزية بالجامعات المصرية الحكومية، إذ نجد أن 36٪ من المكتبات المركزية تكون خطط أعمالها سنوية، أو شهرية وهذه نسبتها 18٪ من مجتمع الدراسة، أما أغلبية المكتبات المركزية فخطط عملها غير ثابتة بفترة زمنية محددة ونسبتها 46٪، فقد تكون أكثر من سنة، أو مجرد سنة دراسية، وهذا يعود في الأساس -بشكل كبير- إلى سياسة الجامعات التي تنتسب لها هذه المكتبات المركزية، ومدى قناعة هذه الجامعات بتبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية لجميع وحداتها الإدارية والعلمية.

السؤال رقم 9: تسعى المكتبة المركزية إلى:

الإبقاء على وضعها الحالي والدفاع عنه	(صفر٪)
تخفيض حجم الأنشطة والخدمات المقدمة	(صفر٪)
التوسع في حجم الأنشطة والخدمات المقدمة	(100٪)

على الرغم من كون المكتبات المركزية تُجمع كلها على أن التوسع في حجم الخدمات والأنشطة المقدمة، إلا أن واقع الحال مغاير لهذه الرغبة، حيث أن التوسع له متطلباته، مثل:

- القدرة على تغيير تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة (السؤال رقم 15 وكانت الإجابة بعدم القدرة وتمثل 18٪ من مجتمع الدراسة).
- ضرورة وجود وسيلة للتعرف على احتياجات المستفيدين (السؤال رقم 16 وكانت الإجابة بعدم وجود الوسيلة وتمثل 45٪ من مجتمع الدراسة).
- ضرورة وجود وسيلة إعلامية لتعريف المستفيدين بما هو متاح (السؤال رقم 17 وكانت الإجابة بعدم وجود وسيلة وتمثل 9٪ من مجتمع الدراسة).
- ضرورة وجود تصور ونظرة مستقبلية للاستفادة من الموارد البشرية (الأسئلة أرقام 19، 20، 21، 22، 23).

السؤال رقم 10: تقدم المكتبة المركزية خدماتها وأنشطتها

للطلاب والباحثين والأساتذة والعاملين من داخل الجامعة	(100٪)
للطلاب والباحثين والأساتذة والعاملين من خارج الجامعة	(82٪)

من الطبيعي أن تتفق جميع المكتبات المركزية على تقديم خدماتها وأنشطتها لجمهور المستفيدين داخل الجامعات التي تنتسب إليها، وهذا يعتبر الحد الأدنى لما يجب أن تقدمه.

وعلى الرغم من كون 82٪ من المكتبات المركزية تقدم خدماتها وأنشطتها للجمهور الوافد إليها من خارج الجامعات التي تنتسب إليها، إلا أن الملاحظ وجود أولوية لخدمة القادمين من داخل الجامعة على القادمين من خارجها، وقد يكون مبرر ذلك نقص الموارد البشرية أو المقتنيات أو عدم اتساع مبنى المكتبة المركزية لاستيعاب كل الراغبين في الاستفادة من خدماتها وأنشطتها (كما هو واضح بالبيانات الأساسية للمكتبات المركزية – جدول رقم 4).

السؤال رقم 11: تسعى المكتبة المركزية إلى:

تثبيت تشكيلة المستفيدين الحاليين من خدماتها وأنشطتها	(36٪)
تغيير تشكيلة المستفيدين المحتملين من خدماتها وأنشطتها	(64٪)

تشير الإجابات عن هذا السؤال إلى انقسام حاد في التوجهات التسويقية للمكتبات المركزية، حيث أن 36٪ من المكتبات المركزية ترى الاكتفاء بالفئات التي تخدمها حاليًا داخل الجامعات التي تنتسب لها، وبالتالي فإن هذا التوجه سيؤدي إلى حالة من "التشرنق" بهذه المكتبات.

عكس ذلك، نجد هناك توجهًا عريضًا يستحوذ على أغلبية ـ بسيطة ـ تعادل 64٪ من المكتبات المركزية يرى ضرورة تغيير تشكيلة المستفيدين "المحتملين"، مما يعني "الانفتاح" على البيئة المحيطة بالمكتبة المركزية وتسويق خدماتها وأنشطتها خارج أسوار الجامعات التي تنتسب لها.

السؤال رقم 12: يتم تقييم خدمات وأنشطة المكتبة المركزية وفقًا:

لعدد مرات تقديمها	(18٪)
لمدى رضاء المستفيدين	(82٪)
لمدى الانتشار الجغرافي	(صفر٪)

يعتبر تقييم الخدمات والأنشطة المقدمة عبر المكتبات المركزية مبدأ تسويقيًا هامًا، حيث أنه يساهم في التعرف على احتياجات المستفيدين من هذه الخدمات والأنشطة ومدى رضاءهم

عنها، وهذا يساهم بدوره في إعادة تصميم هذه الخدمات والأنشطة بالشكل الذي يستحوذ على كامل رضاء المستفيدين.

وبالتالي فإن إجماع المكتبات المركزية بنسبة 82٪ على أن تقييم خدماتها وأنشطتها المقدمة للمستفيدين يتم وفقًا لمدى رضاءهم، يعتبر مؤشرًا جيدًا في اتجاه الاعتماد والجودة، إلا أنه لوحظ عدم ذكر وسائل التقييم المتبعة في هذه الحالة، حيث أغفلت 54٪ من المكتبات المركزية ذكر هذه الوسائل، واكتفت النسبة الباقية 46٪ بذكر: الاستبيان والاقتراحات والأسئلة الشفوية المقدمة من المستفيدين، على أنها هي وسائل التقييم.

السؤال رقم 13: الجهة القائمة بتقييم خدمات وأنشطة المكتبة المركزية:

الإدارة العامة للمكتبات	(٪54)
لجنة خاصة	(صفر٪)
لجنة المكتبات الجامعية	(٪54)
أمين عام الجامعة	(٪18)
نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث	(٪64)
أخرى، يرجى ذكرها: إدارة الإشراف والمتابعة من داخل المكتبة	(٪9)

تتعدد الجهات المسئولة عن تقييم المكتبة المركزية وذلك تبعًا للهيكل التنظيمي للجامعة التي تنتسب لها المكتبة المركزية، وتبعًا لموقع المكتبة المركزية بهذا الهيكل.

ويستحوذ نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث على النصيب الأكبر من تأكيد المكتبات المركزية على كونه ملمًا بظروفها، وبالتالي هو الجهة القادرة على تقييمها بشكل منصف، ويليه "لجنة المكتبات الجامعية" بنسبة 64٪ (والمعلوم أن نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث يرأس لجنة المكتبات الجامعية)، ثم الإدارة العامة للمكتبات بنسبة 54٪، ثم أمين عام الجامعة بنسبة 18٪ فقط، مما يعني أن الدور الإداري لهذا المنصب غير مؤثر في سير عمل المكتبة المركزية ـ على غير المأمول ـ وبالتالي فهو غير مؤثر في تقييمها.

السؤال رقم 14: تقدم المكتبة المركزية تشكيلة من الخدمات والأنشطة، مثل:

الإعارة الخارجية	(73٪)	الإعارة الداخلية	(91٪)
التصوير	(91٪)	البث الإنتقائي	(27٪)
الإحاطة الجارية	(36٪)	الرد على الأسئلة المرجعية	(73٪)
البحث عن المعلومات	(100٪)	التدريب	(91٪)
الطباعة النافرة ـ برايل	(27٪)	التسجيل الصوتي للكتب	(36٪)
الاستعلام عن نتائج الامتحانات	(20٪)	معارض الكتب	(36٪)
المؤتمرات وورش العمل	(36٪)	تأجير قاعات لأغراض علمية	(18٪)
إنتاج قواعد بيانات	(45٪)	إصدار ببليوجرافيات	(64٪)

المشاركة في مناسبات ثقافية "مهرجان القراءة للجميع" (18٪)

تحميل نتائج البحث عبر شبكة الإنترنت على وسائط تقليدية وغير تقليدية (36٪)

أخرى، أذكرها: متحف الجامعة وبانوراما التراث، المسح الرقمي، خلوات بحثية (9٪)

تتنافس المكتبات ـ بشكل عام ـ والمركزية منها بشكل خاص في اجتذاب المستفيدين من خلال تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة لهم مع الأخذ في الاعتبار معايير الجودة، ولم يعد الفيصل هو كم المقتنيات لدي هذه المكتبات، بقدر ما أصبحت "الإتاحة" هي الشغل الشاغل لمقدم الخدمة ومتلقيها في ذات الوقت.

وعلى الرغم أن مؤسساتنا التعليمية تدرك أننا ولجنا الألفية الثالثة، إلا أن الشاهد أن مكتباتنا المركزية مازالت تعيش في الألفية السابقة.

فمن خلال رصد الخدمات والأنشطة المقدمة والتي حازت على نسبة 60٪ فأكثر، نجد أن القاسم المشترك بينها هو ما يمكن أن نُطلق عليه صفة "التقليدية"، وهذه الخدمات والأنشطة وفقًا للترتيب التنازلي هي:

البحث عن المعلومات (100٪)، التدريب (91٪)، الإعارة الداخلية (91٪)، الإعارة الخارجية (73٪)، الرد على الأسئلة المرجعية (73٪)، إصدار الببليوجرافيات (64٪).

وعلى الرغم من الصغر النسبي لقائمة الخدمات والأنشطة بالاستبيان والتي تضم 18 خدمة ونشاطًا، إلا أننا سنجد أن 10 منها فشلت في الحصول على نسبة أعلى من 36٪، مما يعني أن ثلاث مكتبات مركزية ـمن مجتمع الدراسةـ هي فقط التي تقدمها دون بقية المكتبات المركزية للجامعات المصرية.

ومن الأمور اللافتة للنظر ذلك التفاوت الحاد بين المكتبات المركزية وبعضها البعض في عدد ما تقدمه من خدمات وأنشطة لجمهور مستفيديها، فنجد المكتبة المركزية لجامعة أسيوط تقدم ثلاثًا منها فقط، بينما المكتبة المركزية لجامعة حلوان تقدمهم بالكامل، وتزيد عليهم المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة بأربع خدمات إضافية.

السؤال رقم 15: يمكن للمكتبة المركزية التعديل في تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة بالإضافة أو بالحذف

نعم، يمكن (82٪) لا، لا يمكن (18٪)

تشير نتائج تفريغ بيانات الاستبيان إلى أن 82٪ من المكتبات المركزية يمكنها التعديل في تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة سواء بالإضافة أو بالحذف.

أما الـ 18٪ الباقية فهي تمثل المكتبات المركزية التي لا يمكنها التعديل في تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة، وهذه النسبة تمثل المكتبة المركزية لجامعة القاهرة والمكتبة المركزية لجامعة عين شمس، إلا أنهما لم تذكرا الأسباب التي حالت دون ذلك التعديل.

ويمكن في هذا الصدد إعادة ما تم الإشارة إليه في التعليق على نتائج تحليل بيانات السؤال رقم 9، والتي أجمعت فيه المكتبات المركزية على التوسع في حجم الأنشطة والخدمات المقدمة بنسبة (100٪)، حيث أشار الباحث إلى أنه:

" على الرغم من كون المكتبات المركزية تُجمع على أن التوسع في حجم الخدمات والأنشطة المقدمة، إلا أن واقع الحال مغاير لهذه الرغبة، حيث أن التوسع له متطلباته، مثل:

ـ القدرة على تغيير تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة (السؤال رقم 15 وكانت الإجابة بعدم القدرة وتمثل 18٪ من مجتمع الدراسة).

ـ ضرورة وجود وسيلة للتعرف على احتياجات المستفيدين (السؤال رقم 16 وكانت الإجابة بعدم وجود الوسيلة وتمثل 45٪ من مجتمع الدراسة).
ـ ضرورة وجود وسيلة إعلامية لتعريف المستفيدين بما هو متاح (السؤال رقم 17 وكانت الإجابة بعدم وجود وسيلة وتمثل 9٪ من مجتمع الدراسة).
ـ ضرورة وجود تصور ونظرة مستقبلية للاستفادة من الموارد البشرية (الأسئلة أرقام 19، 20، 21، 22، 23).

السؤال رقم 16: لدى المكتبة المركزية وسيلة للتعرف على التغذية الراجعة من المستفيدين

نعم، لديها (54٪) لا، ليس لديها (46٪)

" ينبغي أن تكون دراسة السوق جزءً مكملاً لعمليات الإدارة اليومية للمكتبة، وعلى هذا يفضل استطلاع آراء المستفيدين وغيرهم ممن بيدهم مقاليد الأمور كجزء واضح وصريح في عملية التخطيط الاستراتيجي "[11].

وعليه، فإن عملية التغذية الراجعة "مكون رئيس" في عمله الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تمد القائمين بتصور منطقي لما يجب أن تكون عليه الخدمات والأنشطة المقدمة عبر المكتبات المركزية لاسيما وأنها تخدم مجتمعًا عماده البحث العلمي.

ولذا فإن المكتبات التي لا توجد لديها وسيلة للتعرف على السوق المستهدف خدمته، وهي تمثل نصف مجتمع الدراسة، لن تستطيع تعديل تشكيلة الخدمات المقدمة بشكل يلبي احتياجات المستفيدين، وبالتالي لن تستطيع التنافس على اجتذاب مستفيدين جدد.

السؤال رقم 17: لدى المكتبة المركزية وسيلة لتعريف المستفيدين بخدماتها وأنشطتها

نعم، لديها (91٪) لا، ليس لديها (9٪)

يركز هذا السؤال على معرفة "الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستفيد بالمعلومات عن

---

(11) شايلا كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات (أكمل-مصر)، 1998. ص ص 18-19.

المزايا الخاصة بخدمة ما، وإثارة اهتمامه وإقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار بشرائها ثم الاستمرار في استعمالها في المستقبل "[12].

وقد تنوعت الوسائل المستخدمة لتعريف المستفيدين بالخدمات والأنشطة المقدمة بالمكتبات المركزية مابين مطبوعة وغير مطبوعة، وذلك على النحو التالي:

الإنترنت / المطبوعات / الإعلان بكليات الجامعة / موقع المكتبة الإلكتروني / إعلانات داخلية بالمكتبة / دليل خاص بالمكتبة / قاعدة بيانات / عمل ببليوجرافيات / الملصقات التوضيحية.

السؤال رقم 18: لدى المكتبة المركزية آلية لتنمية مواردها الذاتية

نعم، لديها (45٪) لا، ليس لديها (55٪)

تحتاج أي خطة –لتنفيذها- إلى موارد بشرية ومادية، وفي ظل تراجع وانخفاض الصرف الحكومي على المؤسسات التعليمية ومرافقها الحيوية، كان لابد من وجود آلية لتغطية الاحتياجات المالية المتنامية للصرف منها على الخدمات والأنشطة المقدمة بالمكتبات المركزية.

وبتحليل بيانات الاستبيان بهذا الصدد تبين أن 45٪ فقط من المكتبات المركزية يوجد لديها آلية لتنمية الموارد الذاتية تتكون في أغلبها من العائد من رسوم التصوير والإنترنت والتي لايمكن إنفاقها بشكل مباشر على خدماتها وأنشطتها بسبب توريدها لصندوق الخدمات التعليمية، وتوجد حالة وحيدة لديها وحدة ذات طابع خاص باسم مركز خدمات المكتبات والمعلومات ومقره بالمكتبة المركزية لجامعة حلوان وكان تطويراً لفكرة التمويل الذاتي للمكتبات[13].

(12) محمود قطر. تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات العامة لجمعية الرعاية المتكاملة؛ إشراف: محمود عفيفي، سهير محفوظ. (أطروحة) ماجستير. القاهرة: جامعة حلوان، كلية الآداب، 2004. ص 179.

(13) يمكن الإطلاع على الدراسة المقدمة بهذا الشأن بملاحق الدراسة، الملحق رقم 5 (الباحث).

السؤال رقم 19: لدى المكتبة المركزية هيكل تنظيمي معتمد ومكتوب يتم من خلاله توزيع الموارد البشرية

نعم، لديها (64٪) لا، ليس لديها (36٪)

يعتبر الهيكل التنظيمي من أساسيات التنظيم الإداري بأي مؤسسة، حيث أنه يحدد العلاقات الأفقية والرأسية بين العاملين وبعضهم البعض، كما يحدد مسارات صعود الطلبات، ونزول الأوامر الإدارية والقرارات، وبالتالي فإن عدم وجوده لن يساهم في استقرار العمل بالمكتبات التي تفتقده، ولن يساعد على تفريخ قيادات جديدة.

وتشير بيانات الاستبيان بهذا الشأن، أن 64٪ من المكتبات المركزية لديها هيكلاً تنظيميًا، والـ 36٪ المتبقية تمثل المكتبات المركزية التي ليس لديها هيكلاً تنظيميًا.

وعلى الرغم من أن أكثر من نصف مجتمع الدراسة لديه هيكلاً تنظيمًا، إلا أن أربع مكتبات مركزية هي التي أرفقت نسخًا من هيكلها التنظيمي، وهي المكتبات المركزية لجامعات: حلوان والمنصورة وطنطا، بالإضافة للمكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة.

السؤال رقم 20: لدى المكتبة المركزية "دليل عمل" لتوحيد الأداء في المواقف المتماثلة

نعم، لديها (45٪) لا، ليس لديها (55٪)

تعتبر "أدلة العمل" من الأدوات التي تستعين بها إدارة المؤسسة بهدف توحيد الأداء في المواقف الإدارية والتي تحتمل ذلك، كما تعتبر من الأدوات الأساسية لنقل "المعرفة الضمنية" لباقي العاملين بهذه المؤسسة، هذه المعرفة الضمنية تتضمن تجارب وخبرات العمل السابقة، كما تحدد الخطوات التفصيلية لتنفيذ كل مهمة من مهام العمل.

وعلى هذا فدليل العمل ليس مجرد سجل يتم فيه حصر الأعمال الروتينية التي يقوم الأفراد داخل المكتبة المركزية، وإنما هو يقدم تقنينًا لهذه الأعمال، وبيان للمهام والأنشطة الفرعية داخل هذه الأعمال، بالإضافة إلى الوقت المستغرق في تنفيذها، ويكون جزءً من البرنامج التدريبي عن تعيين أو استقدام أفراد جدد لفريق العمل بهذه المكتبة أو بأحد أقسامها، مما ييسر اندماجه بها، ويساعد على تجويد الأداء وعدم تأثره بعمليات الإحلال أو تدوير الوظائف داخل القسم الواحد، أو داخل أقسام المكتبة المركزية.

ومن استقراء بيانات الاستبيان الخاصة بهذا الصدد، نجد أن أقل من نصف المكتبات المركزية لديها "دليل عمل" ، والباقي لا توجد لديه هذه الأداة الهامة والأساسية(14) ليس فقط في مجال الإدارة الإستراتيجية، ولكن في الإدارة بشكل عام، ، إلا أن المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة أفادت بأن الدليل تحت الإعداد كمسوغ للحصول على شهادة **ISO 9001** للجودة.

السؤال رقم 21: اذكر العدد الإجمالي لقوة العمل بالمكتبة المركزية (بعد حذف الخدمات المعاونة)

جدول رقم (12)

العدد الإجمالي لقوة العمل بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	قوة العمل				
		ذكور	إناث	تخصص المكتبات	تخصصات أخرى	المجموع
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	95	355	280	170	450
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	35	130	8	157	165
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	8	11	9	10	19
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	7	17	17	7	24
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	10	16	4	22	26
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	20	60	3	77	80
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	40	90	78	52	130
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	2	10	6	6	12
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	2	1	1	2	3
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	3	3	3	3	6
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	30	60	70	20	90
	الجملة	252	753	479	526	1005

(14) سيتم التعرض بشيء من التفصيل عن أحد النماذج التطبيقية لأدلة العمل بالمكتبات المركزية، بالفصل الخامس من هذه الدراسة (الباحث) .

بلغ إجمالي الموارد البشرية بالمكتبات المركزية 1005 عنصرًا (بعد حذف العمالة المعاونة)، ويظهر من تحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وفقًا للنوع، أن عدد الذكور 252 عنصرًا بما يعادل 25٪، مقابل 753 من الإناث بما يعادل 75٪، أي بنسبة 1 : 3 .

كما ظهر ـ أيضًا ـ من تحليل هذه البيانات أن عدد العاملين الحاصلين على مؤهل جامعي تخصص المكتبات والمعلومات قد بلغ 479 عاملاً أي بنسبة 48٪، وأن عدد العاملين الحاصلين على مؤهل جامعي آخر غير تخصص المكتبات والمعلومات قد بلغ 526 أي بنسبة 52٪ من إجمالي الموارد البشرية لمجتمع الدراسة .

وقد استأثرت المكتبة المركزية بجامعة القاهرة وحدها بما يقرب من نصف هذه الموارد البشرية وبعدد 450 عنصرًا وبنسبة 45٪ من إجمالي هذه الموارد، في حين أن المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي بها 3 أفراد يمثلون أقل من 0.3٪ من إجمالي الموارد البشرية بالمكتبات المركزية .

وعند تحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وفقًا لتخصص المؤهل العلمي، نجد أن المكتبة المركزية لجامعة طنطا في المرتبة الأولى، إذ تمثل نسبة العمالة المتخصصة بها 71٪ من مجموع العاملين بها، وتليها المكتبة المركزية لجامعة القاهرة وتمثل نسبة العمالة المتخصصة بها 62.2٪ من مجموع العاملين بها، ثم المكتبة المركزية لجامعة حلوان وتمثل نسبة العمالة المتخصصة بها 60٪ من مجموع العاملين بها، أما باقي المكتبات المركزية للجامعات المصرية تقل نسبة العمالة المتخصصة بها عن 50٪، بل وتتناقص حتى تصل لأقل نسبة لها بالمكتبة المركزية لجامعة عين شمس حيث تبلغ نسبة العمالة المتخصصة 5.1٪ من مجموع العاملين بها .

وهذا التفاوت بين المكتبات المركزية، سواء في أعداد الموارد البشرية العاملة بها، أو سواء في نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي متخصص بمجال المكتبات، يُعد مؤشرًا على عدم وجود "تخطيط استراتيجي" في أحد أهم أضلاع مثلث المكتبات (العمالة، المقتنيات، المبنى)، وأن عملية شغل الوظائف بهذه المكتبات لايستند على متطلبات عملية، أو معايير، أو معدلات آداء .

السؤال رقم 22: يعتبر العدد الإجمالي –الحالي- لقوة العمل بالمكتبة المركزية

مناسب لتحقيق أهداف المكتبة المركزية (36٪)

غير مناسب لتحقيق أهداف المكتبة المركزية (64٪)

إذا كانت الإجابة "غير مناسب"، أذكر الإجراءات المرجو اتخاذها لتحسين الوضع . . . .

تشكو غالبية المكتبات المركزية من عدم مناسبة الحجم الحالي لقوة العمل بها لتحقيق أهدافها، وهذه الشكوى تعتبر منطقية إلى حد كبير، بسبب:

1. طبيعة عمل المكتبات المركزية ـ كمؤسسات خدمية ـ والتي تحتاج لعمالة كثيفة ومدربة للوفاء باحتياجات جمهورها.
2. تراجع معدلات التعيين بالجهاز الحكومي ـ بشكل عام ـ وبالمكتبات بشكل خاص.
3. حصول الكثير من العاملين بالمكتبات المركزية على إجازات خاصة سواء للعمل بالداخل أو بالخارج، مع عدم إحلال عمالة بديلة بأماكن عملهم.
4. تنامي جمهور المستفيدين من تلك المكتبات المركزية سواء من داخل الجامعات التي تنتسب لها أو من خارجها.
5. افتتاح كليات جديدة، وبرامج جديدة بنظام التعليم المفتوح.

وكانت الإجراءات التي اتخذتها المكتبات المركزية لتحسين وضع عمالتها، كما يلي:

1. مخاطبة الجهات المختصة للعمل على زيادة حجم العمالة، سواء المتخصصة أو غير المتخصصة.
2. تعيين عمالة بنظام العقد المؤقت بتمويل ذاتي.

السؤال رقم 23: لدى المكتبة المركزية تصور باحتياجاتها من الموارد البشرية على المدى الطويل

نعم/ لديها (73٪) لا، ليس لديها (27٪)

على الرغم من شكوى غالبية المكتبات المركزية من نقص العمالة آنيًا، إلا أن البعض منها لا يملك تصورًا على المدى الطويل (خطة خمسية فأكثر)، حيث تبين بيانات الاستبيان بهذا الصدد أن ما يقرب من ثلث المكتبات المركزية ليس لديها هذا التصور على المدى البعيد[15].

السؤال رقم 24: المسئول عن تحديد احتياجات المكتبة المركزية من الموارد البشرية

لجنة المكتبات الجامعية	(18٪)	مدير عام الإدارة العامة للمكتبات	(73٪)
مدير المكتبة المركزية	(36٪)	رؤساء الأقسام بالمكتبة المركزية	(صفر٪)
آخرون "أذكرهم"	(صفر٪)		

أجمعت نسبة 73٪ من المكتبات المركزية على اعتبار مدير عام الإدارة العامة للمكتبات هو المسئول عن تحديد احتياجات المكتبة المركزية من الموارد البشرية، وقد يكون المقصود بالمسئولية، هو "المسئولية" عن رفع موضوع الاحتياجات من الموارد البشرية للجهات الأعلى داخل الجامعة، مثل: أمين عام الجامعة أو نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث أو رئيس الجامعة، أو للجهة الموازية له في الدرجة الوظيفية مثل: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة.

ويبقى للعاملين بالميدان ـ داخل المكتبة المركزية ـ الدور الأكبر في تحديد احتياجاتهم الفعلية من الموارد البشرية، سواء رؤساء الأقسام بالمكتبة المركزية، أو سواء من مدير المكتبة المركزية، أو من كليهما.

السؤال رقم 25: لدى المكتبة المركزية نظم للمعلومات والاتصالات تتيح إدارة تدفق وتداول المعلومات بيسر

نعم، لديها	(36٪)	لا، ليس لديها	(64٪)

يُقصد بنظم المعلومات والاتصالات، هي تلك النظم والبرمجيات التي تسمح بتدفق المعلومات بين القائمين على تقديم الخدمات والأنشطة بالمكتبات المركزية، بهدف تلبية احتياجات المستفيدين بأسرع وقت وبأقل جهد.

(15) سيتم التطرق لمزيد من التفاصيل عن هذا الموضوع بالفصل الخامس، مع توثيق دراسة خمسية بهذا الشأن ضمن ملاحق الدراسة، الملحق رقم 1 (الباحث).

وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات إلى أن 36٪ من المكتبات المركزية لديها مثل هذه النظم، بينما ذكرت غالبية المكتبات المركزية بعدم وجود هذه الإمكانية.

وأوضحت المكتبات المركزية عن نوعية النظم والبرمجيات التي تتيح تدفق وتداول المعلومات على النحو التالي:

1. الاتصالات الداخلية التليفونية: سواء عبر خطوط الهاتف أو عبر الإنترنت الصوتي والذي يمكن من خلاله تمريره المكالمات التليفونية الداخلية عبر بيئة المشابكة الإلكترونية الخاصة بالجامعة.
2. الإنترانت: مع استخدام برمجيات بسيطة للحوار المباشر عبر الشبكة الداخلية للمكتبة المركزية.
3. قواعد البيانات: سواء لبيانات العاملين بالمكتبات، أو سواء برسائل الماجستير والدكتوراه المجازة.

السؤال رقم 26: لدى العاملين بالمكتبة المركزية "ثقافة مؤسسية" تمنحهم الإحساس بالذاتية والانتماء والتميز

نعم، لديهم (54٪) لا، ليس لديهم (46٪)

تعتبر "الثقافة المؤسسية" من الخبرات المكتسبة للعاملين والتي تعزز لديهم الانتماء للمكان الذي يعملون فيه، وتدفعهم دومًا للتميز من خلال توليد الأفكار والاقتراحات التي تساهم في التطوير واجتذاب المزيد من المستفيدين.

وهذه الثقافة المؤسسية يتم توطينها داخل العاملين عبر المناخ العام الذي يوفره العمل للعاملين، بالإضافة إلى وضوح "الرؤية" و"الرسالة"، وشعور العاملين بأن لهم دورًا فاعلاً بالمكان الذي يعملون به، وأن هذا المكان سيرتقي بهم.

ومن خلال تحليل بيانات الاستبيان بهذا الصدد، تبين أن مجتمع الدراسة منقسم إلى قسمين متقاربين، فنصف المكتبات المركزية –تقريبًا– ترى أن العاملين بها لديهم "ثقافة مؤسسية"، بينما النصف الآخر يرى عكس ذلك.

السؤال رقم 27: لدى المكتبة المركزية أدواتها في التعرف على احتياجات العاملين بها

نعم، لديها (45٪) لا، ليس لديها (55٪)

يشير مفهوم "التسويق الداخلي" **Internal marketing** إلى الجهود التسويقية المبذولة في اقتناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. وفي هذا الصدد فإن العملاء هم العاملون داخل المنظمة ومن ثم يتم تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المنظمة وخططها والحصول على رضاهم مع تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بالربحية من خلال تأييدهم لهذه الخطط والأفكار(16).

وبالتالي فمن الأهمية بمكان التعرف على احتياجات هؤلأ العاملين باعتبارهم "عملاء" أو "مستفيدون" من داخل المكتبة المركزية.

وقد تبين من تحليل بيانات الاستبيان بهذا الصدد أن 45٪ فقط من المكتبات المركزية لها أدواتها للتعرف على هذه الاحتياجات، بينما النسبة الأخرى 55٪ لاتملك هذه الأدوات.

وعرفتها إحدى هذه المكتبات "بالاستبيان الدوري السنوي"، واعتبرته بأنه هو الأداة التي تملكها بهذا الصدد (المكتبة المركزية لجامعة المنصورة).

السؤال رقم 28: توزع المكافآت والحوافز على العاملين بالمكتبة المركزية

بأنصبة متساوية (18٪) وفقًا للأقدمية (27٪)

وفقًا لمعدلات الإنتاج (45٪) وفقًا لمعايير أخرى (10٪)

تعتبر المكافآت والحوافز من أدوات تعديل السلوك لدى العاملين، والتي تستخدم لإثابتهم على جهودهم المتميزة في تحقيق أهداف مؤسستهم بالكم والكيف وفي التوقيت المخطط له، وبالتالي يكون من الملائم تعدد درجات الإثابة وفقًا لتعدد درجات إنجاز العمل ودرجة جودته.

إلا أن نتائج تحليل بيانات الاستبيان بهذا الشأن أظهرت أن 45٪ فقط من المكتبات المركزية

(16) محمود قطر. تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات العامة لجمعية الرعاية المتكاملة. مرجع سابق. ص 151.

تقوم بتوزيع المكافآت والحوافز وفقًا لمعدلات الإنتاج، بينما 27٪ توزعها وفقًا للأقدمية، و20٪ توزعها بأنصبة متساوية، 10٪ توزعها حسب المعايير التي تقرها لجنة المكتبات الجامعية (المكتبة المركزية لجامعة أسيوط)

السؤال رقم 29: يفوض المدير العام للإدارة العامة للمكتبات بعضًا من سلطاته لمدير المكتبة المركزية

نعم، يفوض	(70٪)	لا، لا يفوض	(30٪)

يُعتبر "التفويض" من المبادئ الإدارية الهامة والتي تساعد على سرعة اتخاذ القرار، كما تساعد على إيجاد الصف الثاني من القيادات الإدارية، وقد تكون هناك معوقات للمكتبات المركزية –ونسبتها 30٪- والتي أفادت بعدم تفويض المدير العام لبعض من سلطاته، ألا أن النسبة الأغلب 70٪ من مجتمع الدراسة يؤكد أن مبدأ التفويض معمول به.

السؤال رقم 30: تقوم إدارة المكتبة المركزية بالتواصل مع العاملين بها، عبر:

الاجتماعات الرسمية	(64٪)	الاجتماعات الغير رسمية	(73٪)
الرحلات	(18٪)	المكاتبات	(36٪)
المرور اليومي	(82٪)	الاتصالات التليفونية	(64٪)
أخرى	(صفر٪)		

تبين نتائج تحليل بيانات الاستبيان أن هناك تواصلاً بين إدارة المكتبة المركزية والعاملين بها، وأن النسب الأعلى للأشكال غير الرسمية، فقد استحوذ المرور اليومي على 82٪، والاجتماعات الغير رسمية على 73٪، والاتصالات التليفونية على 64٪ وقد شاركتها في هذه النسبة الاجتماعات الرسمية، أما المكاتبات فنسبتها 36٪، والرحلات 18٪ فقط.

السؤال رقم 31: لدى المكتبة المركزية معايير ومؤشرات للأداء

نعم، لديها	(60٪)	لا، ليس لديها	(40٪)

تعتبر معايير ومؤشرات الأداء من وسائل تقويم المشروعات والأنشطة والتي تعمل على المقارنة بين ما هو كائن وما يجب عليه أن يكون، وأن الفجوة بينهما هي ما يمكن أن نطلق عليه "الإنحراف".

وبالتالي فهذه المؤشرات ضرورية للتحقق من جودة تحقق أهداف المكتبة المركزية، كما أنها ضرورية للتعديل على تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة لجمهور المستفيدين منها بالشكل الذي يتحقق معه تلبية احتياجاتهم والتحصل على رضائهم.

وتبين نتائج تحليل بيانات الاستبيان بهذا الصدد أن 60٪ من المكتبات المركزية لديها معايير ومؤشرات للأداء، وأن 40٪ منها لا تمتلكها، وأفادت المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة بأن معايير ومؤشرات الأداء تحت الإعداد كمسوغ للحصول على شهادة **ISO 9001** للجودة.

الخلاصة:

- 46٪ من مدراء المكتبات المركزية بالجامعات المصرية إناث، والباقي ذكور.
- 9٪ من المدراء يقل سنهم عن الأربعين عامًا، أما الباقي فأعمارهم من 40 سنة فما فوق.
- 91٪ من المدراء متزوجون.
- 27٪ من المدراء حاصلين على درجة جامعية أعلى من الليسانس.
- 40٪ من المدراء حاصلين على درجات جامعية في تخصص المكتبات والمعلومات.
- 82٪ من المدراء حديثي التعيين، حيث شغلوا هذا المنصب مابين سنة إلى أقل من خمس سنوات.
- 73٪ من المكتبات المركزية تقل مساحة كل منها عن 1000 متر مربع.
- 36٪ من المكتبات المركزية يستخدم النظام الآلي "المستقبل"، وباقي المكتبات إما تستخدم أنظمة أخرى (eLIS، aLIS، ميلنيوم.. إلخ)، ومكتبتين لا توجد بها أنظمة آلية.
- 54٪ من المكتبات المركزية لا توجد لديها "رؤية" أو "رسالة"، ونسبة الـ 46٪ المتبقية منها غير واضح لديها المقصود بالرؤية أو بالرسالة.
- 40٪ المكتبات المركزية للجامعات المصرية ليس لديها "أهداف"، وأن الـ 60٪ الآخر منها غير واضح لديه المقصود بالأهداف.
- 27٪ من المكتبات المركزية ليس لديها "سياسة"، وأن الـ 73٪ منها أجمع على أن المقصود بالسياسة هو لائحة المكتبات الخاصة بالجامعات التي تنتسب لها.
- 54٪ من المكتبات المركزية لديها وسيلة ما لتقييم سير العمل بها، وأن 46٪ ليس لديه هذه الوسيلة.

- 36٪ من المكتبات المركزية تكون خطط أعمالها سنوية ، أو شهرية وهذه نسبتها 18٪ من مجتمع الدراسة ، أما أغلبية المكتبات المركزية فخطط عملها غير ثابتة بفترة زمنية محددة ونسبتها 46٪ ، فقد تكون أكثر من سنة .
- 36٪ من المكتبات المركزية ترى الاكتفاء بالفئات التي تخدمها حاليًا داخل الجامعات ، و64٪ من المكتبات المركزية يرى ضرورة تغيير تشكيلة المستفيدين " المحتملين " .
- 82٪ من المكتبات المركزية تقيم خدماتها وأنشطتها المقدمة للمستفيدين يتم وفقًا لمدى رضاءهم .
- تتعدد الجهات المسئولة عن تقييم المكتبة المركزية وذلك تبعًا للهيكل التنظيمي للجامعة التي تنتسب لها المكتبة المركزية ، وتبعًا لموقع المكتبة المركزية بهذا الهيكل .
- 82٪ من المكتبات المركزية يمكنها التعديل في تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة سواء بالإضافة أو بالحذف .
- 54٪ من المكتبات المركزية لديها وسيلة ما للتعرف على التغذية الراجعة ، وأن 46٪ ليس لديه هذه الوسيلة .
- 91٪ من المكتبات المركزية لديها وسيلة ما لتعريف المستفيدين بخدماتها وأنشطتها ، وأن 46٪ ليس لديه هذه الوسيلة .
- 45٪ من المكتبات المركزية لديها آلية لتنمية مواردها الذاتية ، وأن 55٪ ليس لديه هذه الوسيلة .
- 64٪ من المكتبات المركزية لديها هيكل تنظيمي معتمد ومكتوب ، وأن 36٪ ليس لديه هذا الهيكل .
- 45٪ من المكتبات المركزية لديها "دليل عمل" لتوحيد الأداء في المواقف المتماثلة ، وأن 55٪ ليس لديه هذه الوسيلة .
- 48٪ من العاملين بالمكتبات المركزية حاصلين على مؤهل جامعي تخصص المكتبات والمعلومات ، و52٪ منهم حاصلين على مؤهل جامعي آخر غير تخصص المكتبات والمعلومات .
- 64٪ من المكتبات المركزية لا يناسبها حجم العمالة بها ، وأن 36٪ يناسبها حجم العمالة .

- 73٪ من المكتبات المركزية لديها تصور باحتياجاتها من الموارد البشرية على المدى الطويل، وأن 27٪ ليس لديها هذا التصور.
- 73٪ من المكتبات المركزية يقوم مدير عام الإدارة العامة للمكتبات بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وأن 27٪ تتعدد فيها السلطات المختصة بمثل تلك المهام.
- 36٪ من المكتبات المركزية لديها نظم للمعلومات والاتصالات تتيح إدارة تدفق وتداول المعلومات بيسر، وأن 64٪ ليس لديها مثل هذه النظم.
- 54٪ من المكتبات المركزية لديها "ثقافة مؤسسية" تمنحهم الإحساس بالذاتية والانتماء والتميز، وأن 46٪ ليس لديها مثل هذه الثقافة.
- 45٪ من المكتبات المركزية لديها أدواتها في التعرف على احتياجات العاملين بها، وأن 55٪ ليس لديها مثل هذه الأدوات.
- 45٪ من المكتبات المركزية تقوم بتوزيع المكافآت والحوافز وفقًا لمعدلات الإنتاج، وأن 55٪ لديها معايير أخرى.
- 70٪ من مدراء المكتبات المركزية يقوم المدير العام للإدارة العامة للمكتبات بتفويض بعضًا من سلطاته لهم، وأن 30٪ لا ينالون هذا التفويض.
- 60٪ من المكتبات المركزية لديها معايير ومؤشرات للأداء، وأن 40٪ ليس لديها مثل هذه المعايير.



الفصل الرابع

إدارة المقتنيات

تمهيد:

على الرغم من كون "المبنى" من أحد نقاط قوة المكتبة المركزية بجامعة حلوان، إلا أنه ـ في الوقت ذاته ـ يمكن أن يمثل أحد نقاط ضعفها، فهذا الاتساع يستوجب معه تنمية المقتنيات بما يمكن معه تشغيل قاعات المبنى الجديد "واستثمار" هذا الاتساع، فمجموعة مقتنياتها قبل الانتقال لهذا المبنى كان قوامها حوالي 23ألف وعاء، وكانت قاصرة عن تحقيق التشغيل الأمثل لقاعات المبنى والأهم أنها كانت لا تلبي جميع احتياجات المستفيدين، فلجأت الإدارة العامة للمكتبات للسير –بتوازـ في المسارات المعتادة لتنمية المقتنيات: الشراء والإهداء والإيداع والتبادل.

وبالطبع.. فإن المخصصات المالية التي يتم ضخها لشراء مقتنيات لن يمكنها الوفاء السريع بتحقيق التشغيل الأمثل لقاعات المبنى أو تلبية جميع احتياجات المستفيدين، مما حدا بالإدارة لتفعيل مسار الإهداء من خلال الأفراد والهيئات وأطلقت أسماء بعض المهدين على القاعات الحاوية لإهداءتهم، وذلك بمؤازرة إدارة الجامعة مما ساعد ـ بالمشاركة مع باقي المسارات على القفز برصيد المقتنيات "المتاحة" من 23 ألفًا إلى ما يربو على 140 ألف وعاء معلومات.

كما رفعت الإدارة عدد نسخ أطروحات (الماجستير والدكتوراه) المودعة بالمكتبة المركزية من نسختين إلى أربعة، تُرسل إحداها لتنمية مجموعات مكتبة الإسكندرية، أما الثلاث نسخ الأخرى، فإحداها إلكترونية ومحملة على قرص مدمج (CD) أما الأخيرتين فمطبوعتين طباعة تقليدية.

بالإضافة.. إلى ما سبق، فقد قامت الإدارة بالاشتراك في بعض قواعد البيانات الخاصة بالدوريات العلمية المتاحة على الخط المباشر (نصوص كاملة)، من خلال بعض وكلاء الناشرين العالميين، كما تم الانضمام إلى إتحاد المكتبات الجامعية المصرية والاستفادة من حزمة قواعد البيانات والدوريات العلمية الإلكترونية التي تلاءم التوجه التطبيقي لجامعة حلوان.

ومؤخرًا . . قامت المكتبة المركزية بالتعاون مع إحدى الشركات[1] العربية العاملة بالمجال لإتاحة المحتوى الرقمي العربي للإطلاع المجاني لجمهور الباحثين داخل المكتبة المركزية بحرم جامعة حلوان .

تنمية المجموعات:

المجموعات المكتبية هي : كل ما تقتنيه وتجمعه المكتبات أو مراكز المعلومات من مواد مكتبية سواء كانت مطبوعة " كالكتب والدوريات والتقارير العلمية والرسائل الجامعية ووثائق المؤتمرات . . الخ . " أو غير مطبوعة " كالمواد السمعية والبصرية والمصغرات الفيلمية الخ ، وتعمل على تنظيمها بأحسن الطرق ليتم من خلالها تقديم معلومة معينة أو خدمة معينة يحتاجها المستفيد " .

وقد أظهر الأدب المنشور عدة مصطلحات مستخدمة بدلاً عن مصطلح المجموعات منها على سبيل المثال : المقتنيات المكتبية ، المواد المكتبية ، أوعية المعلومات ومصادر المعلومات[2] .

وسوف تعتمد حيوية مكتبات الجامعات ومراكز البحوث في المستقبل على ما إذا كان في مقدورها تأكيد قيمتها للجهود العلمية والبحثية الشاملة بطريقة ديناميكية وبصفة مستمرة ، هذه القيمة يجب أن توثق في مستوى يتجاوز أشكال معلومات ومواقع المجموعات ومواقع المستخدمين المعينة ، بحيث يربط ذلك الاستثمار في موارد المعلومات بوضوح على مستوى الجامعة مع فعالية برامج التخصصات التعليمية والبحثية المقدمة[3] .

وبالتالي حتى يتم التخطيط الاستراتيجي الأمثل للمكتبة المركزية ككل . . ولمقتنياتها بشكل

---

(1) بنك المعلومات العربي (آسك زاد) .

(2) مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي . استخدام التقنية في تنمية المجموعات في المكتبات . المعلوماتية . ع 18(جمادى الأولى 1428هـ - يونيو 2007) .

http://www.informatics.gov.sa/modules.php?name=Sections&op=viewarticle&artid=187 [cited 13/10/2008]

(3) محمد محمد الهادي . توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل . القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 2008 . (علم المكتبات والمعلومات المعاصر) . ص 343 .

خاص، يجب التعرف –بدايةـ على رسالة ورؤية والقيم المشتركة[4] للمؤسسة التي تنتمي إليها المكتبة المركزية.

Mission

Helwan University a Technological University for knowledge economy

Elite Technological, Scientific and Cultural Education for Future Generation

رسالة جامعة حلوان:

جامعة حلوان هي الجامعة التكنولوجية لاقتصاد المعرفة

النخبة التكنولوجية والعلمية والثقافية، والتعليم للأجيال القادمة

Vision

By 2022, Helwan University Tends to be among top Five Universities in the region through:

- **Quality Education and distinguished research**
- **Compete and collaborate with international Universities**
- **Sustaining communities' support**
- **Labor market support**
- **Environment Enhancement**

To be among top Five Universities in the region by 2022

- **Support the community**
- **Labor market Enhancement**
- **Education Quality and distinguished research**
- **Effective Leadership**

  (Knowledge + Skills + Attitudes)
- **Compete and Collaborate with international universities**

(4) تمت الصياغة الأولية بورشة التخطيط الاستراتيجي، والتي عُقدت بالفترة 7ـ9 إبريل 2008 بجامعة حلوان بالتعاون مع المجلس الثقافي البريطاني، وكان للباحث شرف المشاركة بها، ولم تُقرر بعد بشكل رسمي(الباحث).

رؤية جامعة حلوان:

بحلول عام 2022، جامعة حلوان تسعى لأن تكون من بين اكبر خمس جامعـات في المنطقـة من خلال ما يلي :

- جودة التعليم والبحوث المتميزة .
- المنافسة والتعاون مع الجامعات الدولية .
- دعم المحافظة على المجتمعات المحلية .
- دعم سوق العمل .
- تعزيز البيئة .

لتكون من بين أكبر خمس جامعات في المنطقة بحلول عام 2022 :

• دعم المجتمع المحلي .
• تعزيز سوق العمل .
• جودة التعليم والبحوث المتميزة .
• القيادة الفعالة (المعارف +المهارات + المواقف) .
• المنافسة والتعاون مع الجامعات الدولية .

Corporate Values

- **Freedom of Thought and Expression**
- **Confronting Equality**
- **Openness and ethical approach to all Activities**
- **Providing healthy and safe environment of work**
- **Commitment to Academic Freedom**
- **Achieving Sustainable Development** (5)

القيم المشتركة لجامعة حلوان :

• حرية التفكير والتعبير .

(5) النص الأصلي للصياغة الأولية باللغة الإنجليزية، وتمت الترجمة بمعرفة الباحث (الباحث) .

- التشجيع على المساواة .
- الانفتاح والنهج الأخلاقي لجميع الأنشطة .
- توفير بيئة صحية وآمنة للعمل .
- الالتزام بالحرية الأكاديمية .
- تحقيق التنمية المستدامة .

ويشير الجدول التالي لموقف مقتنيات المكتبة المركزية بجامعة حلوان مع بداية الألفية الثالثة ، في الوقت الذي كانت تُقدم فيه الخدمة بالمقر المؤقت بمبنى رقم (5) بالمدينة الجامعية ، والذي كان يتكون من : قاعتين واحدة للإطلاع على الكتب والمراجع والثانية للإطلاع على الرسائل الجامعية وكانتا تضمان معًا 43 مقعدًا ، وثلاث حجرات للإداريين ، إضافة لمخزن ومرافق عامة (أوفيس ودورة مياه) .

جدول رقم (13)

إجمالي رصيد المقتنيات 2000 / 2001 **(وعاء معلومات)**

فئات المقتنيات	عدد النسخ		المجموع
	باللغة العربية	باللغة الإنجليزية	
الكتب والمراجع	11511	4255	15766
الدوريات	325	35	360
المصغرات الفيلمية	0	347	347
الأقراص المدمجة	0	0	0
شرائط الفيديو	54	0	54
شرائط الكاسيت	0	5	0
الرسائل الجامعية	6656	0	6656
الإجمالي	18545	4642	23187

وكانت هذه المقتنيات في وضعيتها السابقة لا تمكن المكتبة المركزية من تقديم خدماتها وأنشطتها لجمهور المستفيدين بالشكل الملائم ، فبسبب ضيق الحيز المخصص للإطلاع ، كان يتم عرض مجموعة محدودة من هذه المقتنيات والتي زادت عن 23 ألف وعاء معلومات ،

وتخزين باقي المجموعات، بالإضافة إلى أن بُعد هذا المقر المؤقت عن مقار الكليات والمدرجات، وقلة تجهيزاته، أسهما إلى حد كبير في تدني عدد المترددين عليه(6).

في هذا الوقت والذي كانت تتم فيه أعمال التشطيبات المعمارية للمبنى الجديد للمكتبة المركزية وتأثيثه وتجهيزه بالمعدات الحديثة، كانت إدارة الجامعة تؤمن بعض الإصدارات الحديثة من الكتب والمراجع – للإطلاع عليها– في قاعة فسيحة مؤثثة بأثاث خشبي حديث، ويقوم على خدمتها مجموعة من المتخصصين، وذلك بمقر مؤقت تحت مسمى " المكتبة الثقافية " قريب من مقار الكليات والمدرجات والمعامل، وتابع للإدارة العامة للمكتبات.

وبعد نهاية امتحانات الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2001/ 2002، تم الإعداد للانتقال للمبنى الجديد للمكتبة المركزية وفقًا للترتيبات التالية:

- فرز مقتنيات المكتبة المركزية –بمقرها المؤقت– لاستبعاد الكتب التي فقدت قيمتها العلمية والمتهالكة وفقًا للإجراءات الإدارية المعمول بها.
- تفقد المبنى الجديد للمكتبة المركزية، ووضع مقترح بتوظيف قاعاته وخطة تشغيله وصيانته واعتماده من أ. د. نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا(7).
- تصنيع 50 صندوقًا خشبيًا بقياسات ومواصفات محددة لتأمين انتقال المجموعات لأماكنها – بالمبنى الجديد للمكتبة المركزية– والمحددة مسبقًا.
- الاتفاق مع الإدارة العامة لرعاية الطلاب لتوفير عدد 50 طالبًا –من تخصص المكتبات والمعلومات– والمشاركين ضمن برنامج التشغيل الصيفي للطلاب بجامعة حلوان للمعاونة في عملية نقل المقتنيات وإعادة ترتيبها بالمبنى الجديد.
- نقل محتويات " المكتبة الثقافية " وتوظيفها ضمن رؤية عامة للمكتبة المركزية، بحيث يكون دورها تثقيفي عام، مع إعادة توزيع الموارد البشرية على القاعات، وتقديم دراسة لإدارة الجامعة تتضمن احتياجات قطاع المكتبات بالشكل الذي يلبي احتياجات جمهور المستفيدين(8)، ويسمح بتقديم خدمات وأنشطة تتفق ورؤية ورسالة الجامعة.

---

(6) يتم التعرض بشكل مفصل لمبنى المكتبة المركزية بالفصل السادس من هذه الدراسة (الباحث)

(7) السيد أ. د. عمرو عزت سلامه: رئيس جامعة حلوان ووزير التعليم العالي (السابق) فيما بعد. (الباحث)

(8) تم الإشارة لهذه الدراسة بالفصل الخامس، ويمكن الإطلاع عليها بالملحق رقم 1 من ملاحق الدراسة. (الباحث)

ومع بداية العام الدراسي 2002/ 2003 بُـدء في أعمـال التـشغيل الغـير رسمـي للمكتبـة المركزية، وفي تاريخ 25/ 2/ 2003 تم الافتتاح الرسمي لها بمبناهـا الجديـد، والـذي صـادف افتتاح المؤتمر القومي السابع لأخصائيي المكتبات والمعلومـات، والـذي نظمتـه جامعـة حلـوان بالتعاون مع الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، تحت عنوان "المكتبات المـصرية في خدمـة البحث العلمي"، وذلك خلال الفترة من 25 إلى 27 فبراير 2003، بمبنى المكتبة المركزية.

وقد زادت الحاجة لتسريع عملية تنميـة المقتنيـات بعـد الانتقـال للمبنـى الجديـد للمكتبـة المركزية، والذي أتاح موقعه -الذي يتوسط الحرم الجامعي- وحداثة تجهيزاته وآلية تـشغيله، إلى زيـادة المترددين عليهـا وبالتـالي زيـادة الطلـب علـى الخـدمات والأنـشطة المقدمـة، وزيـادة الاحتياجات المعلوماتية لجمهور المستفيدين من المكتبة المركزيـة، وكانـت الإشـكالية تكمـن في عدم وفاء المبالغ المرصودة سنويًا لشراء مقتنيـات جديـدة تُـشبع هـذه الاحتياجـات المعلوماتيـة المتنامية لجمهور المستفيدين (سواء الحاليين أو المحـتملين)، فكـان التوجـه الاسـتراتيجي لإدارة الجامعة بهذا الصدد هو تفعيل مـسارات موازيـة لمـسار الـشراء، وتحديـدًا مـساري الإهـداء والإيداع.

جدول رقم (14)

مجموع مساهمات مسار الشراء في تنمية مقتنيات المكتبة المركزية

فئات المقتنيات	شـــــــــــراء	
	عدد/ وعاء معلومات	قيمة/ جنيه
الكتب والمراجع	61696	7293730
الدوريات	5	92840
المصغرات الفيلمية	0	0
الأقراص المدمجة	289	118676
شرائط الفيديو	7	350
شرائط الكاسيت	0	0
الرسائل الجامعية	0	0
الإجمالي	61997	7505596

جدول رقم (15)

مجموع مساهمات مسار الإهداء في تنمية مقتنيات المكتبة المركزية

فئات المقتنيات	إهداء	
	عدد	قيمة/ جنيه
الكتب والمراجع	22175	2161277
الدوريات	26965	18392394
المصغرات الفيلمية	347	22555
الأقراص المدمجة	150	750
شرائط الفيديو	9	450
شرائط الكاسيت	70	1400
الرسائل الجامعية	2267	113350
الإجمالي	51983	20692176

جدول رقم (16)

مجموع مساهمات مسار الإيداع في تنمية مقتنيات المكتبة المركزية

فئات المقتنيات	إيـــــداع	
	عدد	قيمة/ جنيه
الكتب والمراجع	0	0
الدوريات	0	0
المصغرات الفيلمية	0	0
الأقراص المدمجة	3674	183700
شرائط الفيديو	0	0
شرائط الكاسيت	0	0
الرسائل الجامعية	20756	1037800
الإجمالي	24430	1221500

جدول رقم (17)

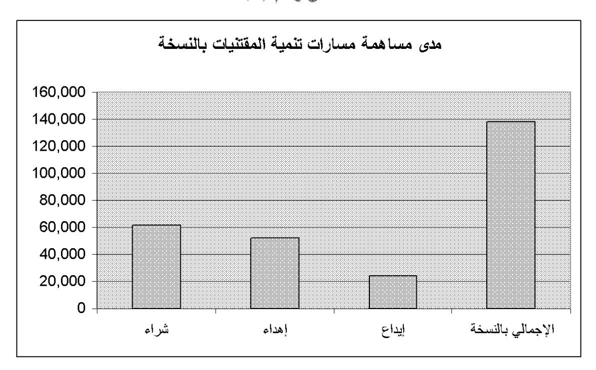
إجمالي رصيد المكتبة المركزية (وعاء معلومات)

فئات المقتنيات	شراء		إهداء		إيداع		المجموع	
	عدد	قيمة	عدد	قيمة	عدد	قيمة	عدد	قيمة
الكتب والمراجع	61696	7293730	22175	2161277	0	0	83871	9455007
الدوريات	5	92480	26965	18392394	0	0	26970	18485234
المصغرات الفيلمية	0	0	347	22555	0	0	347	22555
الأقراص المدمجة	289	118676	150	750	3674	183700	4113	303126
شرائط الفيديو	7	350	9	450	0	0	16	800
شرائط الكاسيت	0	0	70	1400	0	0	70	1400
الرسائل الجامعية	0	0	2267	113350	20.756	1.037.800	23023	1.151.150
الإجمالي	61997	7505596	51983	20692176	24430	1221500	138410	29419272

وبمقارنة البيانات الواردة بالجداول أرقام: 13، 14، 15، 16، 17[9] نستنج أن:

- مسار الشراء قد أستطاع أن يساهم في تنمية مقتنيات المكتبة المركزية بجامعة حلوان بنسبة 45٪ من إجمالي الرصيد، ويليه مسار الإهداء بنسبة 37٪، أما مسار الإيداع فحل ثالثًا بنسبة 18٪، وهذا يعزو إلى حداثة تفعيل مساري الإهداء والإيداع.

شكل رقم (9)

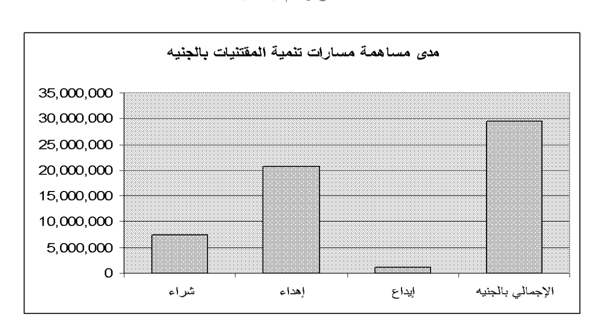


- مجموع المبالغ التقديرية لمساهمات مسار الإهداء قاربت على 21 مليون جنيه، أي بنسبة 70٪ من إجمالي القيمة التقديرية لرصيد المكتبة المركزية، وهذا يعزو لكون غالبية الإهداء باللغة الإنجليزية وذات إصدارات حديثة في مجالات العلوم التطبيقية، حيث تتميز هذه النوعية بكلفتها العالية، وكان للإهداء الواردة من إتحاد الدارسين المصريين بأمريكا الشمالية دورًا متميزًا بهذا الصدد، حيث بلغ مجموع هذه الإهداء 28150 وعاء معلومات من الكتب والمراجع والدوريات والأقراص المدمجة[10].

(9) البيانات والإحصائيات الواردة بهذا الفصل مستقاة من إدارتي التزويد والمكتبة المركزية –الإدارة العامة للمكتبات –جامعة حلوان (الباحث).

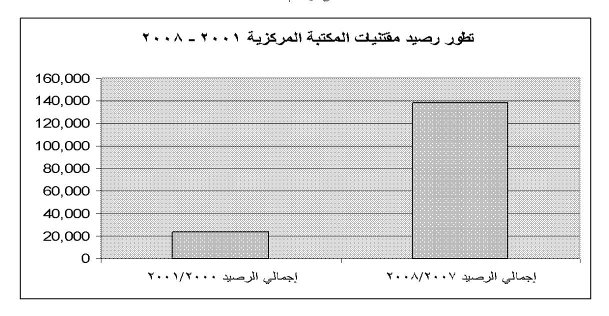
(10) استقبلت المكتبة المركزية إهداء إتحاد الدارسين المصريين بأمريكا الشمالية عامي 2003، 2005. (الباحث).

شكل رقم (10)



- مسار الإيداع أعتمد في الأساس على أوعية معلومات من رسائل الماجستير والدكتوراه المجازة من جامعة حلوان سواء الورقية أو المحملة على قرص مدمج[11] والتي نظمتها لائحة المكتبات الجامعية والصادرة عام 2001.
- زاد إجمالي رصيد المكتبة المركزية 600٪ خلال الفترة من 2000/ 2001 إلى 2007/ 2008، حيث بلغ الرصيد 23187 نسخة (العام الدراسي 2000/ 2001)، ووصل إلى 138410 وعاء معلومات (العام الدراسي 2007/ 2008).

شكل رقم (11)



(11) تم البدء في تطبيق إلزامية إيداع نسخة محملة على قرص مدمج من رسائل الماجستير والدكتوراه المجازة اعتباراً من أول يناير عام 2004. (الباحث).

التملك والإتاحة:

في خضم الرغبة في إشباع احتياجات المستفيدين بالقدر الذي يضمن اللحاق بالقفزات المتتالية في حجم تلك الاحتياجات المعلوماتية، كانت هناك قضية مهنية تفرض نفسها كل فترة، ألا وهي قضية الإتاحة والتملك لمصادر المعلومات بالمكتبات.

ولقد برزت قضية التملك والإتاحة، مع عصر المعلوماتية وبعبارة أخرى هل الأفضل للمكتبة أن تتملك المعلومات (الوثائق الأصلية)، أم الأفضل لها الوصول للمعلومات، برزت هذه القضية في نهاية الثمانينيات، ولأن الإجابة في جميع الحالات سوف تترك تأثيرا مباشرا على كم ونوعية المجموعات التي تقتنيها المكتبات، فإنه لا تبدو أن هناك حلولا جاهزة يقدمها الخبراء في هذا المجال.

وقد أشار "ريتشارد دوجنارو" في صحيفة "كريستيان ساينس مونيتور" بان المكتبات البحثية في العقد القادم أو العقدين القادمين سوف تتجه بقوة وسرعة نحو نظام جديد لا يرتكز على ما تملكه فوق رفوفها، ولكن يرتكز على قدرتها إلى الوصول لمعلومات أخرى، وقال: "أن هذا التطور الذي يعتمد على القدرات الاتصالية أكثر من اعتماده على الملكية يتطلب مزيدا من التعاون بين المكتبات"، فيما يشار أيضا إلى أن هذا التحول قد بدأت سماته في نهاية الثمانينيات حين أصبح الفهرس المباشر المتاح للجمهور حقيقة تتكاثر بسرعة، بالإضافة إلى انتشار قواعد المعلومات المباشرة والأقراص الضوئية، ومن ثم بدا الاتجاه نحو الوصول لمقالات الدوريات ذات النصوص الكاملة من خلال منتجي قواعد المعلومات الخاصة بذلك، مما يعني أننا لسنا في حاجة إلى اقتناء كل ما كنا نقتنيه من قبل.

ولا ينظر للوصول للمعلومات على أنها مجرد خدمة فقط، بل يمتد الاعتماد في هذا الوصول على طباعة المواد والوثائق عن طريق الوصول والاحتفاظ بها سواء في شكل إلكتروني، أو مطبوع، مما يمكن معه الإسهام في تنمية مجموعات المكتبة.

ومن ناحية أخرى، فان الوصول المباشر قد يرهق موازنة المكتبة مما ينعكس سلبًا على نسبة نمو المجموعات المكتبية، ويبدو لزاما أن يكون هناك نوعًا من التوازن بين تنمية المجموعات

وبين الوصول لهذه المعلومات عن طريق الاتصال المباشر ، هذا التوازن يمكن تحقيقه عن طريق استمرار الاقتناء في المواد التي يكثر الطلب عليها من قبل المستفيدين وكذلك المصادر ذات العلاقة بالبيئة المحلية . وأن تسعى المكتبة بالمقابل إلى الإتاحة عن طريق الاتصال للمصادر ذات الاستخدام القليل في المكتبة ، وكذلك مصادر المعلومات المتاحة مجانا على الإنترنت ، والمصادر المتاحة برسوم أقل من نسختها المطبوعة مثل بعض الدوريات الإلكترونية ، ويتطلب ذلك مزيدا من الدراسات الببليوجرافية ودراسات الإفادة من الوثائق التي تملكها المكتبة .

أن عدم تحقيق هذا التوازن الذي تمت الإشارة إليه ، يصيب المكتبة بالعديد من الآفات ، وفي هذا الصدد يذكر "جوهنر" أن تخفيض القوة الشرائية يعمل على تناقص المجموعات داخل الدولة ويفقد المجموعة الوطنية العمق والثراء المطلوبين . وفي مسح لمجموعة المكتبات البحثية اشتركت فيه 109 مكتبات ، قالت 89 مكتبة (82٪ منها) بأنهم يطورون سياسات وخدمات تركز على الوصول أكثر ملكية ، مما يمثل نوعا من التحول في هذه المؤسسات ، والذي سيؤثر على أنشطتها وأعمالها ، ويعود السبب في ذلك إلى الرغبة في الانسجام مع عصر المعلومات .

وبناء على ما سبق فان على المكتبة أن لا تختار فقط مجموعتها المحورية ، بل عليها أن تختار مصادر الإتاحة أيضا ، ولكن وفق سياسة حديثة تأخذ في الاعتبار بعض المتغيرات التي تفرضها طبيعة المصادر الإلكترونية ، فعلى سبيل المثال لا بد من التحقق من فعالية موردي نظم المعلومات في تقديم الدعم الفني المناسب والمستمر[12].

وقضية التملك والإتاحة قضية قديمة يتجدد الحديث حولها حسب الشواهد التي تستجد على الساحة ، وكان من أهم تلك المستجدات مصطلح "اقتصاد المعلومات" والذي تم صكه ليصف مجتمع المعلوماتية أو ذلك المجتمع ما بعد الصناعي والذي بزغ فجره في النصف الثاني من القرن العشرين (ديلمان Dillman,1991) . وقد ذهب آخرون مثل (هوي Huey,1994) ، (ويليامز Williams,1988) إلى اعتبار هذا الاصطلاح والمفاهيم المقاربة مثل : عصر

---

(12) خالد بن عبد الرحمن الجبري . مصادر المعلومات بين الإتاحة والتملك . المعلوماتية . ع 12 (شعبان 1426هـ - سبتمبر 2005) .
http://www.informatics.gov.sa/modules.php?name=Sections&op=viewarticle&artid=123 [cited 4/10/2008]

المعلومات، واقتصاديات المعرفة وصفًا للمجتمع الذي ترتكز آلته الاقتصادية إلى مبدأ توظيف تقنيات المعلوماتية لإنتاج جميع أنواع البضائع والخدمات عن طريق توزيع الرموز الإلكترونية عبر شبكات المعلومات بدلاً من السلع التقليدية.

رغم وجود خلاف ظاهر بين المتخصصين في إرساء الحدود الاصطلاحية لمجتمع المعلوماتية، بيد أن مما لا شك فيه هو تصدّر عمليات معالجة المعلومات مكان الصدارة في الأنشطة الاقتصادية السائدة في وقتنا الحالي، والتي يحمل رايتها قطاع المعلوماتية، مستأثرًا بحصة كبيرة من الاقتصاد العالمي، دافعًا برفق الاقتصاد التقليدي بشقيه الصناعي والزراعي بعيدًا عن دائرة المنافسة الاقتصادية "، لاسيما في بيئة المشابكة الإلكترونية والتي تسمح بدوران المعلومات وتداولها دون تملكها بالشكل المادي والقانوني المتعارف عليه. " فلقد برزت أهمية المعلومات بالموازين الاقتصادية في ضوء تعدد مستويات الدلالة الاقتصادية للمعلومات في منظومة الانترنيت، وشبكات الاتصال المقيمة في جل مساحة النشاط الإنساني، فأضحت سلعة وخدمة اقتصادية، تعدّ قواعد بياناتها، وبرمجياتها التطبيقية موارد اقتصادية مهمة. وأضحت المعلومات بمنظور عصرنا الراهن مالاً، وموردًا تنمويًا خصبًا يفوق في أهميته الموارد المالية التقليدية، وتحوّل المال بدوره إلى شيفرات ونبضات إلكترونية تتناقلها المؤسسات الاقتصادية في تعاملاتها المالية الإلكترونية المختلفة، بحيث أصبحت مادة المعرفة ـ في عصر المعلومات ـ موردًا خصبًا لصناعة قائمة بذاتها، ومحورًا أساسيًا لعمليات التنمية الاقتصادية، والتقنية، والاجتماعية في المجتمع المعاصر.

وعليه فإنه في ظل المفاهيم الجديدة التي أفرزها مجتمع المعلومات سوف تتزايد أهمية اقتصاد المعرفة وإدارة المعلومات كمورد أساس للدخل القومي، وإلى تزايد الطلب على إبداع الفكر العلمي والثقافي، من أجل إنتاج سلع معرفية مبتكرة ذات قدرة تنافسية عالية في السوق. وستبرز في هذه البيئة الاقتصادية الجديدة أهمية التراث العلمي والثقافي للأمة العربية، وستحتل اللغة موقعًا متميزًا في المنظومة الاقتصادية كنتيجة منطقية للمكانة التي تتبوؤها صناعة الثقافة والمعرفة بمجالات التعليم، أو التثقيف، أو الترفيه في مجتمع المعلومات المعاصر "[13].

(13) حسن مظفر الرزّو. اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة: معالجة معلوماتية اقتصادية. مجلة علوم إنسانية، س 3، ع 28، مايو 2006. http://www.uluminsania.net/b111.htm [cited 9/7/2006]

لقد وضعت تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة، المكتبات الجامعية أسوة بغيرها من المؤسسات، على طريق المعلومات، ولم يعد أمامها من بديل سوى دخول هذا المجتمع بوعي وإدراك، وفهم لطبيعة هذا المجتمع ووسائل العيش فيه، ومن هنا أصبحت مشاركتها في اقتصاد السوق مطلوبة وضرورية، وتأمين الدخول الحر للمعلومات بدون عوائق لجميع الناس، مع الولوج المباشر لعالم الأوعية الرقمية، والنشر الإلكتروني والحواسيب، وهذا بحاجة إلى إمكانات مادية كبيرة، لا تستطيع تحملها بالموارد المادية المألوفة.

إن دخول المكتبات الجامعية بصورة متزايدة في الخدمات الرقمية الوطنية والدولية أمر مطلوب وضروري، ويجب أخذه بعين الاعتبار أمام النقائص المسجلة في خدمات المعلومات المتاحة لدى مكتبات مجتمع المعلومات، ومنه كان من الضروري الانتقال بهذه المكتبة إلى مجتمع يحصن هذه المعلومات، فكان مجتمع التكنولوجيا الرقمية.

وقد بدأت منذ عام 1998 تظهر تحالفات المستقبل الرقمي، وذلك مع ضرورة تسهيل وضع الأعمال العلمية في خدمة التطوير والبحث العلمي، وقد أدى استخدام تقنية الترقيم إلى بروز المكتبات الرقمية، التي تعتمد على كفاءة البرامج المستخدمة، وكفاءة المجموعات، كما توفر إمكانات تقديم خدمات مباشرة للمستفيدين الراغبين في استعمال أجهزة المكتبة وإمكاناتها بأنفسهم(14).

ولذلك، كان من المنطقي التفكير في الاستفادة من مصادر المعلومات غير التقليدية، لاسيما تلك المصادر التي تخدم جامعة حلوان "كجامعة تكنولوجية"، وتحديدًا الدوريات العلمية وقواعد البيانات الإلكترونية(15).

---

(14) كمال بطوش. المكتبة الجامعية العربية في ظل مجتمع المعلومات حتمية مواكبة ثورة التكنولوجيا الرقمية. العربية 3000، ع1. 2003.

http://www.arabcin.net/arabiaall/1-2003/7.html
[cited 11/10/2008]

(15) تم الإشارة لهذا التحول بورقة عمل قُدمت للمؤتمر القومي السابع لأخصائيي المكتبات والمعلومات- جامعة حلوان- 2003، بعنوان: "الرقمية: بين الضرورة والصيرورة" (الباحث).

بيانات الاشتراكات الفردية والخاصة بجامعة حلوان:

1. **InfoTrac on File (On Line)**
2. **Library Literature and Information Science. (On CD)**
3. **Wilson Business Full Text. (On CD)**
4. **Social since Full Text. (On CD)**
5. **Juris_Classeur Penale (Annexes, Code, Procedure Penale) (On CD)**
6. **Art full Text. (On CD)**

7 . قاعدة التشريعات المصرية .

بيانات الاشتراكات الجماعية: من خلال تكتل إتحاد المكتبات الجامعية المصرية (قواعد البيانات الخاصة بالمجلس الأعلى للجامعات والمتاحة على الخط المباشر)

8. **Ovid CAB Abstracts 1990-Present**
9. **Ovid CAB Global Health 1973-Present**
10. **Ovid MEDLINE(1996 to Present)**
11. **Elsevier Science Direct**
12. **American Society Of Mechanical Engineers(ASME)**
13. **EBSCO Academic Search Premier**
14. **IEEE Xplore**
15. **Wilson Humanities Abstracts Full Text**
16. **Scopus**
17. **IHS**

وتعتبر فكرة الائتلاف المكتبي، من الأفكار المطبقة حديثًا بمجال المكتبات الأكاديمية المصرية، لقد بدأ أول كونسورتيوم مصري من خلال المكتبات الأكاديمية الزراعية في مصر، حيث اهتمت ثلاث مكتبات زراعية على مستوى مصر بإنشاء ائتلاف مكتبي فيما بينهم، وهم:

1 . المكتبة القومية الزراعية .

2 . مكتبة كلية الزراعة جامعة القاهرة .

3 . مكتبة كلية الزراعة جامعة عين شمس .

وقد نبتت هذه الفكرة في جو من الفهم والإخلاص بين هذه المكتبات الثلاثة وقد بدأت المكتبات الثلاثة منذ عام 2002 في تبادل الخدمات فيما بينهم، وقد وقع كل من رئيس جامعة القاهرة ورئيس جامعة عين شمس ورئيس مركز البحوث الزراعية مذكرة تفاهم لتبادل

الخدمات وتأسيس الكونسورتيوم وقد انضمت حديثا مكتبتان هما مكتبة كلية الزراعة ومكتبة كلية الطب البيطري بجامعة المنوفية(16) .

الخدمات والأنشطة:

تقوم الجامعات بثلاثة أدوار أساسية :

1- تعليم الطلبة .

2- البحث العلمي .

3- تبسيط المعرفة بحيث يفهمها غير المتخصصون حتى يستفيد منها المجتمع .

وبالتالي، فالمكتبة المركزية عليها أن توجه خدماتها وأنشطتها تجاه إنجاح هذه الأدوار، ولتلبية الاحتياجات المعلوماتية لكل فئات المستفيدين (طلاب، باحثون، أعضاء هيئة التدريس، عاملون بالجامعة، أعضاء المجتمع المحلي)

كما تُعرف المكتبات ومراكز المعلومات بأنها مؤسسات علمية وثقافية تهدف إلى جمع وتنظيم واسترجاع وبث مصادر المعلومات بكل أشكالها ثم تسهيل أو تيسير وصول الباحثين والمستفيدين إلى هذه المصادر بأسرع وقت واقل جهد واكبر دقة ممكنة .

أن من هذا التسهيل أو التيسير ينبع مفهوم (خدمات المعلومات) التي يعرفها (هارود) بأنها كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات من اجل استخدام واستثمار مقتنياتها بشكل امثل، وطبقا لما تقدم يمكننا القول بأن خدمات المعلومات تعنى بالأنشطة والعمليات والوظائف والإجراءات والتسهيلات التي تقوم بها المكتبات ومراكز المعلومات ممثلة في العاملين لديها من اجل خلق الظروف المناسبة لوصول الباحث أو المستفيد إلى مصادر المعلومات التي يحتاجها بأسرع الطرق أيسرها من اجل إشباع حاجاته ورغباته من المعلومات .

أن خدمات المعلومات التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات تحقق العديد من الوظائف لعل ابرز هذه الوظائف ما يأتي :

(16) أماني مجاهد. الائتلاف المكتبي وتطبيقاته على المكتبات المصرية. القاهرة: الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، 2004 (المؤتمر القومي الثامن لأخصائيي المكتبات والمعلومات) .

- توفير مصادر المعلومات المناسبة للمستفيدين .
- إدراك الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين تبعا لتغير ظروف الحاجة إلى المعلومات وضمان تلبية هذه الاحتياجات .
- سرعة الإحاطة بمصادر المعلومات المناسبة .
- مراعاة الدقة فيما يقدم من معلومات .
- مساعدة المستفيد على تخطي الحواجز اللغوية وتقديم معلومات ملائمة لاحتياجات المستفيد وإمكاناته .
- تلافي النقص في المعلومات الناجم عن تشتت الإنتاج الفكري في منافذ النشر المختلفة .

ولابد من التأكيد بان الارتباط بين المعلومات وخدمات المعلومات قد رافق تقنيات المعلومات وواكب تطور هذه الخدمات جميع التغيرات التي طرأت على تقنيات المعلومات مثل الأساليب المتبعة في تسجيل المعلومات وتجميع أوعية المعلومات وتنظيمها وبث المعلومات المتعلقة بها وهكذا ارتبط تقديم هذه الخدمات باستخدام الأساليب غير التقليدية في تنظيم مصادر المعلومات .

وفي تحليل هذه المصادر وتخزين البيانات المتعلقة بها ومن ثم استرجاعها تبعا للحاجة المتوفرة للمعلومات والمقدمة من قبل الباحث أو المستفيد .

وتعتبر خدمات المعلومات مرآة مراكز البحوث والمكتبات وهي التي تعكس قدرة المكتبة أو المركز على توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ، أي أنها دليل نجاح أو فشل المكتبة أو المركز وتعتمد خدمات المعلومات على توفر بعض العناصر مثل كفاءة وخبرة القائمين عليها ، توفر مجموعة معتبرة من مصادر المعلومات وأخيرًا وعي المستفيدين وإمكانية تفاعلهم وإفادتهم . فخدمات المعلومات السلبية هي تلك الخدمات التي تقوم بتوفير ما يحتاجه المستفيد من معلومات أو وثائق فقط عند طلبه لها ، أما خدمات المعلومات الإيجابية فهي تلك الخدمات التي تحيط المستفيدين بصورة دورية بالحديث من الوثائق الواردة إلى مرفق المعلومات أي أنها لا تنتظر قدوم المستفيدين لها بل تبادر بالذهاب إليهم[17].

(17) مريم مبارك الدوسري . المعلومات ودورها في إدارة البحوث العلمية . المعلوماتية . ع 2 (صفر 1424هـ ـ إبريل 2003) .
http://www.informatics.gov.sa/modules.php?name=Sections&op=viewarticle&artid=12 [cited 13/10/2008]

ويرى معظم المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات أن خدمات المعلومات التي تقدمها المؤسسات المعلوماتية بكافة أنواعها تنقسم بشكل عام إلى :

أ . **الخدمات الفنية أو الخدمات غير المباشرة**: ويقصد بها الخدمات المتعلقة بالإجراءات والعمليات الفنية التي يقوم بها العاملون دون أن يراهم المستفيد مباشرة ولكنه يستفيد من النتائج النهائية لهذه الخدمات وتشمل خدمات المعلومات الفنية المتعلقة بإجراءات تنمية المقتنيات وعملية الفهرسة والتصنيف والتكشيف والاستخلاص .

ب . **الخدمات العامة أو الخدمات المباشرة**: وهي ما تسمى بخدمات المستفيدين التي تشمل كافة الأعمال التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات للمستفيدين مباشرة أو التي تتعامل فيها المكتبات ومراكز المعلومات مع المستفيد بشكل مباشر وتشمل هذه الخدمات : الإعارة ، الخدمة المرجعية والإرشادية ، خدمة الإحاطة الجارية والبث الانتقائي للمعلومات ، الترجمة وتحليل المعلومات وخدمة البحث عن الإنتاج الفكري وغيرها من الخدمات[18] .

وهذه الخدمات تتمثل في: خدمات المعلومات Information Service ، وهي الناتج النهائي الذي يحصل عليه المستفيد من المعلومات والذي يتأتي نتيجة التفاعل بين ما يتوافر لأجهزة المعلومات من موارد مادية وبشرية فضلاً عن تنفيذ بعض العمليات والإجراءات الفنية . وترتبط هذه الخدمات بطبيعة ونشاط المستفيدين وأنماط احتياجاتهم للمعلومات .

خدمات المعلومات التقليدية: هي تلك الخدمات التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات لمجتمع المستفيدين منها بصورة إلزامية سواء قدمت الخدمات يدويًا أو من خلال نظام آلي . ومن أمثلتها(الإطلاع الداخلي ـ الخدمة المرجعية ـ الإعارة ـ التصوير . . .)

خدمات المعلومات الغير تقليدية: هي تلك الخدمات التي تقدمها المكتبة دعمًا منها كخدمة إضافية للوفاء باحتياجات مجتمع المستفيدين منها ، أو بناءً علي طلب من المستفيدين أنفسهم لهذه الخدمة .

(18) جاسم محمد جرجيس ، صباح محمد كلو . مقدمة في علم المكتبات . 2006
http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=7263
[cited 11/10/2008]

أولاً: الخدمات المرجعية:

تشمل الخدمات المرجعية أنماط الخدمة التي تقدمها المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات للمستفيدين، والتي تنقسم بدورها إلى خدمات مرجعية مباشرة وغير مباشرة:

1. **الخدمة المرجعية المباشرة**: ويتضمن هذا النوع من الخدمة:

أ. خدمات المراجع والمعلومات ومن خلالها تقدم المساعدة الشخصية للمستفيدين في متابعتهم للمعلومات. وان طبيعة هذه الخدمة تختلف باختلاف جهود المستفيدين الذين صممت لخدمتهم وباختلاف المكتبات ومراكز المعلومات، أما المدى الذي يشمله هذا النوع فيمتد من الإجابة عن سؤال بسيط ليشمل تزويد المستفيد بالمعلومات التي يطلبها عن طريق البحث الببليوجرافي الذي يتم من قبل اختصاصي المعلومات والمراجع.

ب. تعليم المستفيدين استخدام المكتبة أو مركز المعلومات ومصادر المعلومات المتوفرة فيها، ويشمل هذا النمط من الخدمة على عدة أنشطة قبل مساعدة المستفيدين ومساعدتهم لاستخدام الفهرس البطاقي إلى تخصيص جولات أو محاضرات داخل المكتبة لغرض تعليمهم كيفية استخدام المكتبة والوصول إلى كتاب أو مقالة معينة أو آية مادة أخرى من خلال استعمالهم للكشافات والوسائل المرجعية الأخرى.

2. **الخدمة المرجعية غير المباشرة**: يشمل هذا النوع من الخدمة المرجعية العديد من الأنشطة التي يقوم بها أخصائيو المعلومات من اجل تيسير مهمة وصول المستفيد إلى أوعية المعلومات والاستفادة منها. ويمكن أن تتوسع المكتبات في تقديم خدمة المعلومات هذه عن طريق التعاون مع المكتبات ومراكز معلومات أخرى. ولهذا النوع دور أساسي في تبادل الإعارة والتعاون المتكامل لتقديم خدمات معلومات كافية إلى المستفيدين.

ثانيًا: خدمة الإحاطة الجارية:

هي نظام لاستعراض المواد الثقافية المتوفرة حديثا واختيار المواد وثيقة الصلة باحتياجات فرد أو مجموعة وتسجيل هذه المواد لغرض أشعار هؤلاء المستفيدين الذين ترتبط هذه المواد باحتياجاتهم.

وهناك وسائل وطرق عديدة لتمكين المستفيدين من الاستفادة من خدمات الإحاطة الجارية وهي :

- توزيع قوائم المقتنيات الحديثة التي تعرف ببعض المكتبات بقوائم الإحاطة الجارية .
- البث الانتقائي للمعلومات .
- تمرير الوثائق والدوريات على المستفيدين .
- عرض المطبوعات الحديثة نفسها أو أغلفتها .
- بث البيانات والمعلومات عبر قنوات الاتصال التلفزيونية والهاتفية .
- الاتصالات الهاتفية بالمستفيدين .
- النشرة الإعلامية ونشرة الإحاطة الجارية .
- استنساخ قوائم محتويات الدوريات .
- التعريف بالبحوث الجارية .

ثالثا: خدمة البث الانتقائي للمعلومات:

وهي خدمة تقدم داخل المؤسسة الواحدة والتي تعنى بتوجيه ما يرد حديثا من المعلومات آيا كان مصدرها إلى تلك النقاط داخل المؤسسة والتي يكون فيها احتمالية الاستفادة منها في الأعمال والمشاريع والاهتمامات الجارية بنسبة عالية .

ومن الجدير بالذكر أن هذه الخدمة كانت تقدم باستخدام الأساليب اليدوية ، بينما في الوقت الحاضر يتم استخدام الحاسب الإلكتروني في تقديمها مما زاد في فاعليتها وانتشارها .

رابعًا: خدمة البحث عن الإنتاج الفكري:

أصبحت مشكلة الإنتاج الفكري في غاية التعقيد بالنسبة لجميع مجالات التخصص المعرفي بحيث أصبح كل متخصص في المجالات المختلفة للمعرفة بحاجة إلى طرق جديدة لبحث الإنتاج الفكري وتقييمه في ذلك المجال وتفرض هذه الحالة على المكتبة أو مركز المعلومات أن يساعد المستفيدين كل حسب مجال اختصاصه واهتمامه في متابعة ما يستجد وذلك عن طريق تلبية احتياجاتهم من مصادر المعلومات وتعريفهم بأحدث التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم .

خامسًا: خدمة الإجابة عن الاستفسارات:

تعتمد هذه الخدمة على الخبرة التي يتميز بها اختصاصي المعلومات الذي يتولى الإجابة عن الأسئلة بحيث يتبع أسلوبا خاصا يرشده إلى الطرق الصحيحة التي تساعده في التوصل إلى المعلومات والإجابات المطلوبة.

سادسًا: خدمة الإعارة:

تعتبر خدمات الإعارة واحدة من أهم الخدمات العامة التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات وأحد المؤشرات الهامة على فعالية المكتبة وعلاقتها بمجتمع المستفيدين وهي كذلك معيار جيد لقياس مدى فاعلية المكتبات ومراكز المعلومات في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها.

وتعرف الإعارة بأنها عملية تسجيل مصادر المعلومات من اجل استخدامها سواء داخليا (الإعارة الداخلية المضبوطة) أو إخراجها لاستخدامها خارج المكتبة (الإعارة الخارجية) لمدة معينة من الزمن وعادة يشرف على العملية موظف الإعارة الذي يقوم بتسجيل المادة قبل إخراجها للتأكد من إرجاعها من قبل المستعير نفسه.

سابعًا: خدمة البحث بالاتصال المباشر:

وتعرف بأنها عبارة عن نظام لاسترجاع المعلومات بشكل فوري ومباشر عن طريق الحاسوب والمحطات الطرفية (Terminals) التي تزود الباحثين بالمعلومات المخزنة في نظم وبنوك وقواعد المعلومات المقروءة آليا وقد ظهرت هذه الخدمة مع بداية الستينات، ويمكن تلخيص فوائد خدمة البحث بالاتصال المباشر بآلاتي:

1. وصول مباشر إلى مجال واسع من مصادر المعلومات.
2. بحث أكثر فعالية بسبب الإمكانات الواسعة والمتعددة للوصول إلى المعلومات المخزنة آليا.
3. عمل كتابي اقل ضجرا والقدرة على الحصول على نسخة مطبوعة من النتائج.
4. حداثة أكثر في المعلومات.
5. بحث أسرع ويصل إلى 5 ٪ من الوقت المستغرق والذي يحتاجه البحث اليدوي.
6. إمكانية البحث في قواعد للمعلومات غير متوفر بشكل مطبوع.

ثامنًا: خدمة تدريب المستفيدين:

أن من ابرز الخدمات التي بدأت تحظى باهتمام كبير لدى المكتبات ومراكز المعلومات بشكل عام والضخمة منها بشكل خاص خدمة تدريب المستفيدين على كيفية استخدام المصادر والخدمات المختلفة التي تقدمها هذه المكتبات والمراكز لهم.

لقد وجدت المكتبات ومراكز المعلومات من اجل الاستخدام للأغراض البحثية والتعليمية المختلفة ولهذا فان تدريب المستفيدين على كيفية الاستخدام يعتبر قضية مهمة للطرفين (المستفيد والمكتبة).

وتعتبر برامج تدريب المستفيدين في غاية الأهمية للمكتبات الجامعية بسبب ضخامتها وضخامة جمهورها مقارنة مع غيرها من المكتبات.

أن تنظيم برامج تدريب المستفيدين تهدف إلى تأصيل الأبعاد التالية:

1. تهيئة المستفيد للتعرف على كافة الإمكانات المتاحة له للحصول على المعلومات.
2. تعريفه بالأساليب والوسائل للحصول على المعلومات.
3. تعريفه بالأسلوب الأمثل للتعبير عن استفساره وتحديد مجال اهتمامه حيث يمكن أن يؤدي سوء صياغة الاستفسار إلى عدم استرجاع المعلومات المناسبة رغم تواجد وتوافر هذه المعلومات في المركز.
4. خلق روح إيجابية لدى المستفيدين تجاه تلقي المعلومات بشكل عام وتجاه خدمات المركز بشكل خاص.

تاسعًا: خدمة الترجمة:

تعد الترجمة وسيلة من وسائل بث المعلومات من لغة يجهلها المستفيد إلى لغة أخرى يعرفها مسهلة بذلك له آمر الوصول إلى تلك المعلومات، والترجمة ظاهرة حضارية لها جذورها العميقة في تاريخ البشرية وقد حرص العرب في أزهى عصورهم على الاستفادة من التراث العلمي للأمم الأخرى.

ومما لا جدال فيه أن هذه الخدمة تشكل أساسا متينا لحركة البحث العلمي. وقد كان

للاكتشافات العلمية التي تحققت في غضون الحرب العالمية الثانية وللتقدم العلمي والتكنولوجي آثارها على تنظيم خدمات الترجمة وان زيادة عدد اللغات التي ينشر فيها الإنتاج الفكري كان السبب الرئيسي وراء ظهور خدمة الترجمة وتطورها .

عاشرًا: خدمة التصوير والاستنساخ:

تعد هذه الخدمة من الخدمات الضرورية التي تقدمها اغلب المكتبات ومراكز المعلومات إلى المستفيدين وذلك بواسطة تزويدهم بما يحتاجونه من نسخ مصورة للبحوث أو المقالات أو الدراسات المنشورة وأجزاء معينة من كتب مطبوعة أو مخطوطة . وكان للتطورات التقنية السريعة في أجهزة التصوير والنسخ الأثر الكبير في انتشار هذه الخدمة حيث أدى ذلك إلى تطوير العديد من عمليات الاستنساخ المختلفة .

حادي عشر: خدمة النشر:

وهي خدمة تتم من خلال مؤسسات معينة أو أن يؤسس لها جهاز خاص . وتعكس عملية النشر نشاط المكتبات ومراكز المعلومات وخدماتها ، فبدون النشر لا تصبح للمعلومات قيمة فعالة لذلك تحرص معظم المكتبات ومراكز المعلومات على نشر مطبوعاتها الأدبية أو إصدار المطبوعات الثانوية التي تضم مصادر المعلومات الببلويوغرافية والكشافات والمستخلصات والأدلة ... الخ[19] .

بالإضافة إلى ما سبق ، فإن المكتبة المركزية يمكنها أن تقدم الخدمات والأنشطة التالية[20] :

- الطباعة النافرة ـ برايل .
- التسجيل الصوتي للكتب .
- الاستعلام عن نتائج الامتحانات .
- معارض الكتب .
- المؤتمرات وورش العمل .

19ـ جاسم محمد جرجيس، صباح محمد كلو . مقدمة في علم المكتبات . —مرجع سابق
http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=7263
[cited 11/10/2008]
20ـ هذه الخدمات والأنشطة تُقدم —جميعها ـ بالفعل بالمكتبة المركزية لجامعة حلوان (الباحث) .

- تأجير قاعات لأغراض علمية .
- إنتاج قواعد بيانات .
- إصدار ببليوجرافيات .
- المشاركة في مناسبات ثقافية "مهرجان القراءة للجميع" .
- تحميل نتائج البحث عبر شبكة الإنترنت على وسائط تقليدية وغير تقليدية .

التمويل الذاتي:

جرت العادة على أن المكتبات وغيرها من مؤسسات المعلومات هي في الغالب مرافق حكومية يُنفق عليها من المال العام وتؤدى خدماتها لأفراد المجتمع بالمجان أو نظير رسوم رمزية . وقد أدى ذلك إلى تدنى مستوى الخدمات في بعض الحالات بسبب ظهور تعيينات جديدة مكلفة، وتنوع مصادر المعلومات المكلفة هي الأخرى، في الوقت نفسه هناك انخفاض مستمر في الميزانيات المخصصة لتلك المرافق.

يحدث هذا في ظل توجه عالمي نحو الاقتصاد الحر وفى رغبة واضحة في تخفيض العبء عن كاهل المؤسسات الحكومية[21] .

ولقد نتج عن الاتجاهات الحديثة في خدمات المعلومات ظهور منافذ منافسة للمكتبات الجامعية تقدم خدمات معلومات لم تكن في حسبانها، ويستطيع المستفيد أن يصلها مباشرة : إنهم تجار ووسطاء المعلومات وكذا القطاع الخاص، الذين يساعدون المستفيدين في الوصول إلى المعلومات دون الحاجة إلى وجود المرجع أو أخصائي المعلومات كوسيط، كما يقدمون معلومات عند الطلب وبشكل شامل وسريع . ومنه أصبحت المعلومات في متناول الفرد بسهولة وبسرعة أين كان موقع المعلومات منه على بعد أمتار أو على بعد آلاف الكيلومترات . وهكذا بدأت المعلومات تعامل كسلعة تباع وتشترى، وتنشئ بذلك من حولها صناعة كبيرة هي صناعة المعلومات، كما أصبح لها سوق يسمى سوق المعلومات .

(21) محمد فتحي عبد الهادي . الخصخصة في مجال المكتبات والمعلومات . القاهرة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006 . ص2 (ملتقى وورشة عمل: التحول نحو استخدام أساليب القطاع الخاص في إدارة المكتبات)

انطلاقًا من هذه التنظيمات الجديدة، تجد المكتبة الجامعية العربية نفسها مضطرة لمواكبة هذه التحولات الكبرى المتواصلة، وكان لزاما عليها أن تفكر في تهيئة خدمات معلومات مقابل أجور، وإلا حكمت على نفسها بالجمود والتخلف عن العصر. وبذلك ستتحول وظيفة المكتبة الجامعية، باعتبارها مؤسسة علمية تعمل على توفير وتقديم خدمات علمية بالمجان، إلى مؤسسة اقتصادية تعتبر المعلومات منتجًا اقتصاديًا تتعامل معه كسلعة تجارية تخضع لقوانين العرض والطلب.

إن واقع المكتبة الجامعية العربية بعيد كل البعد عن التعامل مع المعلومات باعتبارها سلعة تجارية، على الأقل في الوقت الراهن، لأن الدول العربية لم تصل بعد إلى خصخصة قطاع التعليم العلمي والبحث العالي، كما أن المكتبة الجامعية تتأثر بحكم الوصاية الإدارية للدولة، بالجانب الاقتصادي والاجتماعي لتلك الأخيرة، إضافة إلى ذلك لا توجد هناك سياسات قومية موحدة للتوثيق، غير أننا مع الفكرة ـ فكرة تقديم المعلومات بالمقابل ـ وذلك لكونها تعتبر جانبًا محسنًا لمردودية الخدمة، لأن كل ما هو بمقابل يصبح مثمنًا[22].

ويعتبر السعر من الأمور الشائكة عند تناولها في مجال الثقافة بشكل عام، والمكتبات ومراكز المعلومات بشكل خاص، لا سيما في مجتمع -مثل مجتمعنا- تربى وجدانه لعقود طويلة على شعارات مثل: التعليم مثل الماء والهواء، مجانية التعليم، دعم الثقافة.. إلخ.

ولكن مع التحول نحو ما يسمى باقتصاديات السوق وما استتبع ذلك من خصخصة لمؤسسات القطاع العام ـ ومنها دور السينما والمسارح والمكتبات ومراكز المعلومات – فقد طرح شعار خصخصة المؤسسات الثقافية[23].

---

(22) كمال بطوش. المكتبة الجامعية العربية في ظل مجتمع المعلومات حتمية مواكبة ثورة التكنولوجيا الرقمية. العربية 3000، ع1. 2003.

http://www.arabcin.net/arabiaall/1-2003/7.html
[cited 11/10/2008]

(23) (خصخصة المؤسسات الثقافية) عنوان لموضوع عرض على المجلس القومي للثقافة والفنون والآداب والإعلام بتاريخ 3/ 2/ 2001 في دورته الثانية والعشرين. 2000/ 2001 (الباحث).

فالمعروف أن تعمل المكتبات وغيرها من مرافق المعلومات لطالبيها، ولكن عديدًا من الأسئلة التي تثار هنا، منها:

هل تتاح المعلومات مجانًا أم بمقابل، خاصة بعد أن تبين أن تكاليف الحصول على مصادر المعلومات وتجهيزها واختزانها وإتاحتها أصبحت مرتفعة للغاية ومرهقة للميزانيات المقررة لمرافق المعلومات.

البعض يري أنه من حق المواطن الحصول على المعلومات مجانًا، والبعض الآخر يرى أنه لابد أن يساهم في التكاليف. وعلى كل حال فالظروف الحالية تتطلب أن يساهم الفرد ولو بقدر قليل من التكاليف(24).

وقبل أن نتوه بين "نعم" أو "لا" مطلقة لهذا التساؤل المشروع، فإن الإجابة يمكن أن تكون تطبيقًا لواحدة من المسلمات الاقتصادية، ذلك أن المستفيد بشيء داخل المجتمع عليه أن يدفع ثمنه. فالشيء الذي يعود على المجتمع بصفته الكلية، كالحماية القومية التي تتولاها القوات المسلحة، على الدولة الممثلة لذلك المجتمع أن تدفع تكلفتها، والطعام والشراب واللباس وما إليها التي يتمتع بها الأفراد، على كل منهم أن يدفع ثمنها. أما الأشياء والأمور التي لا تدخل في الفئتين السابقتين، كما تتمثل في المؤسسات التعليمية والفكرية والثقافية، فعلى الأفراد أن يدفعوا بعض تكلفتها، ويبقى البعض الآخر قليلاً أو كثيرًا الذي ينتظر تمويلاً من جهة حكومية أو غير حكومية، بشرط ألا تفرض على المؤسسة الثقافية وجهة نظر معينة(25).

وهذا ما يذهب إليه البعض حيث يرى أنه بسبب تغير المنظور الاقتصادي للمعلومات، فقد بدأ النظر إلى المعلومات باعتبارها موردًا اقتصاديًا منذ سبعينيات القرن العشرين، ولكن الجديد الآن هو ازدياد الإحساس بصناعة وتجارة المعلومات، واعتبار المعرفة أهم مصادر القوة وموردًا

---

(24) محمد فتحي عبد الهادي. أخلاقيات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. مج7، ع14، يوليو2000. ص 30.

(25) المجالس القومية المتخصصة. تقرير المجلس القومي للثقافة والفنون والآداب. القاهرة: رئاسة الجمهورية، 2001 (الدورة الثانية والعشرون 2000/ 2001). ص 64.

يفوق في أهميته الموارد الطبيعية والمادية، وما ترتب على ذلك من إخضاع المعلومات كسلعة لقوانين السوق إنتاجًا وتوزيعًا أو توصيلاً، وبالتالي إعادة النظر في بعض المفاهيم الراسخة مثل "المجانية المطلقة لخدمات المكتبات والمعلومات"، وأصبح من المقبول في الوقت الراهن أن يتحمل المستفيدون تكلفة الحصول على المعلومات أو على الأقل جزءًا من هذه التكلفة، ومن المنتظر أن يتوسع هذا الاتجاه في المستقبل بحيث تخضع خدمات المعلومات لسياسة السوق المفتوحة، حيث يكفل ذلك زيادة حجم استخدام المعلومات، كما يكفل تنافسًا قويًا بين موردي الخدمات يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الخدمات وتقليل أسعارها أو حتى جعلها في المستوى المقبول[26].

لذا، فإن المكتبة سوف تجد نفسها مضطرة للحصول على مقابل لما تقدمه من خدمات لكي تطور المكتبة خدماتها وترفع مستوى جودتها[27].

مركز خدمات المكتبات والمعلومات:

"مركز خدمات المكتبات والمعلومات وحدة ذات طابع خاص لها استقلال فني وإداري ومالي، ولا يهدف للربح ويتبع جامعة حلوان، ويكون مقره بمبنى المكتبة المركزية لجامعة حلوان"[28].

وكان إنشاء "مركز خدمات المكتبات والمعلومات" بجامعة حلوان حلاً للمشاكل المالية والإدارية التي تعترض تقديم وتطوير الخدمات بقطاع المكتبات بالجامعة والتي تمت مناقشتها بلجنة المكتبات الجامعية برئاسة السيد أ. د. نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، مما حدا بهذه اللجنة بتاريخ 20/ 12/ 2003 الطلب من الإدارة العامة للمكتبات تقديم

(26) ثروت يوسف الغلبان. تعليم المكتبات والمعلومات في مصر: الموقف عند نهاية القرن. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. مج7، ع14، يوليو2000. ص 92.

(27) خالد حسين إبراهيم. الإدارة المالية للمكتبات المتخصصة المصرية: دراسة تحليلية؛ إشراف أسامة السيد محمود، محمود محمود عفيفي. (أطروحة) دكتوراه. حلوان: جامعة حلوان، كلية الآداب، 2001. ص 43.

(28) جامعة حلوان: مركز خدمات المكتبات والمعلومات. اللائحة الداخلية، مادة رقم 1، غير منشور (الباحث).

مقترحها لإنشاء كيان مالي وإداري تودع فيه متحصلات رسوم الخدمات المكتبية على مستوى قطاع المكتبات بالجامعة والصرف منه على تلك الخدمات .

وتم إعداد المقترح وعرضه على مجلس الجامعة في دورته رقم (297) بتاريخ 29/ 2/ 2004 ، والذي وافق على إنشاء المركز ومقره مبنى المكتبة المركزية .

ثم قام السيد الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة بإصدار قراره رقم (1127) بتاريخ 12/ 5/ 2004 بتشكيل مجلس إدارة المركز .

وكانت مرجعية الإدارة العامة للمكتبات عند إعدادها لمشروع إنشاء " مركز خدمات المكتبات والمعلومات " ، على ثلاثة مستويات :

1 . **مستوى الدولة**: التوجه العام للدولة للتحول إلى سياسة اقتصاديات السوق ، وتوصيات المجالس القومية المتخصصة في هذا المضمار لتطبيق تلك السياسة بالمؤسسات الثقافية ومنها المكتبات .

2 . **مستوى الجامعات**: قيام جامعتي القاهرة وعين شمس –على سبيل المثال- بتقديم الخدمة المكتبية لمن هم خارجها مقابل رسوم مالية ، وتوصية لجنة المكتبات الجامعية بجامعة حلوان في اجتماعها بتاريخ 19/ 11/ 2000 بإخطار الكليات بهذا النظام (الموضوع رقم 10/ البند 3) .

3 . **مستوى جامعة حلوان**: أرست لائحة مكتبات جامعة حلوان لسنة 2001 مبدأ التعامل بالمثل مع الجامعات والهيئات ومراكز البحوث (المادة رقم 29/ ص 13) .

ويهدف المركز إلى تلبية احتياجات المستفيدين الحاليين والمحتملين–داخل وخارج الجامعة- من خدمات المكتبات والمعلومات ، سواء بمكتبات الكليات أو بالمكتبة المركزية أو غيرها من المكتبات التابعة لجامعة حلوان ، مثل :

- خدمة التصوير .
- خدمة البحث الآلي .
- خدمة البث الانتقائي عبر البريد الإلكتروني .
- إقامة معارض للكتب والمراجع العلمية وغيرها بسعر مخفض .

- إقامة معارض للوسائط الحديثة ومستلزماتها بسعر مخفض .
- تحميل نتائج البحث الآلي على ورق أو على أقراص مرنة .
- توفير قاعات لمناقشة الرسائل الجامعية وعقد السيمنارات .
- توفير قاعات مجهزة للتدريب .

ولمجلس الإدارة إضافة خدمات أو أنشطة جديدة بما يتناسب واحتياجات المستفيدين الحاليين أو المحتملين من قطاع المكتبات بالجامعة .

وقد بلغ حجم الأعمال للمركز منذ نشأته حتى نهاية العام المالي 2007/ 2008 ما يربو على 957 ألف جنيه (تسعمائة سبعة وخمسون ألفًا)، وبلغ حجم الفائض لهذا العام المالي 60 ألف جنيه (ستون ألفًا)، وكانت مصروفات المركز في الأوجه التالية :

1 . شراء خامات ومستلزمات الخدمات والأنشطة المقدمة على مستوى قطاع المكتبات بالجامعة .
2 . مكافآت للقائمين على تقديم الخدمات والأنشطة المقدمة على مستوى قطاع المكتبات بالجامعة .
3 . أجور ومكافآت العمالة المؤقتة بالمركز .
4 . المصروفات الجارية .
5 . صيانة الآلات والمعدات الخاصة بتقديم خدمات وأنشطة المركز[29] .

29- محمود قطر . تجربة جامعة حلوان في إدارة المكتبات الجامعية بفكر القطاع الخاص . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006 . ص 17 (ملتقى وورشة عمل: التحول نحو استخدام أساليب القطاع الخاص في إدارة المكتبات)

جدول رقم (18)

إجمالي إيراد المكتبة المركزية مقارنة

باجمالي إيراد مركز خدمات المكتبات والمعلومات(30)

العام المالي	مجموع إيراد مركز خدمات المكتبات	مجموع إيراد المكتبة المركزية	بنسبة مئوية قدرها
2004 /2003	28269.83	21590.55	٪76.37
2005 /2004	157128.96	50019.65	٪31.83
2006 /2005	156714.97	62978.10	٪40.19
2007 /2006	176474.12	62587.55	٪35.47
2008 /2007	165962.50	68675.00	٪41.38
الإجمالي	957.437.18	265850.85	٪27.77

وتمثل إيرادات الخدمات والأنشطة بالمكتبة المركزية ما يقرب من ثلاثين بالمائة من إجمالي إيرادات المركز، لتشبع فريق العمل بها بفكرة التمويل الذاتي، وكانعكاس منطقي لتوطين "ثقافة التمكين" لديهم، والتزامهم بتحقيق سياسة المكتبة المركزية في إرضاء المستفيد.

جدول رقم (19)

إجمالي إيرادات ومصروفات مركز خدمات المكتبات والمعلومات

للعام المالي 2007/2008 بالألف جنيه(31)

العام المالي	إجمالي الإيرادات	إجمالي المصروفات	إجمالي الفائض
2008/2007	50.962.165	74.472.106	31.489.59

وقد تسببت الزيادات في الأسعار لزيادة مصروفات المركز في العام المالي 2007/ 2008 عن العام المالي 2006/ 2007 بحوالي 10 آلاف جنيه (عشرة آلاف) والتي تم توجيهها إلى شراء خامات ومستلزمات الخدمات المقدمة، مثل: خدمة التصوير، بالإضافة إلى تحمل المركز التغطية المالية لنسبة الـ 30٪ والتي تم إقرارها كزيادة على رواتب العاملين بالدولة، وتحمله للمكافآت المنصرفة بقرار رئيس الجامعة للعاملين المؤقتين بالمركز.

(30) مركز خدمات المكتبات والمعلومات ـ جامعة حلوان (بيانات غير منشورة ـ الباحث)

(31) المجلس الأعلى للوحدات ذات الطابع الخاص ـ الجلسة رقم 67ـ بتاريخ 22/ 10/ 2008 ـ جامعة حلوان. ص 19 .

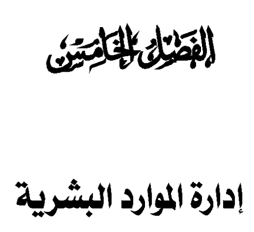
الخلاصة:

كانت ـ وما تزال ـ تمثل مساحة المبنى الجديد للمكتبة المركزية بحلوان والبالغة 20800 مترًا مربعًا، والاحتياجات المعلوماتية المتزايدة لجمهور المستفيدين الحاليين سواء من داخل الجامعة أو من خارجها، بالإضافة إلى صغر حجم مقتنيات المكتبة المركزية بالمقارنة، وتلاحق التطورات التكنولوجية في الأجهزة والمعينات الإلكترونية، وعدم وفاء الميزانيات السنوية المرصودة لشراء الكتب والمراجع والدوريات العلمية المطلوبة لأعضاء هيئة التدريس وللباحثين، مثلت كل هذه النقاط تحديًا إداريًا غير يسير، مما استلزم معه اتخاذ بعض الإجراءات الإدارية متوسطة وطويلة المدى للتعامل مع هذه التحديات.

ومن هذه الإجراءات المتخذة، تنشيط مسارات الإهداء والإيداع للحصول على حجم المقتنيات الذي يلبي جزءً كبيرًا من احتياجات المستفيدين، وقد ساهم كل من مسار الإهداء بنسبة 37٪، ومسار الإيداع فحل ثالثًا بنسبة 18٪، أي أن المسارين ساهما في تنمية الرصيد الإجمالي بنسبة 55٪، وهذا يعزو إلى حداثة تفعيل مساري الإهداء والإيداع والتي بدأت منذ العام الدراسي 2003/ 2004.

بالإضافة إلى تبني مبدأ التمويل الذاتي، انسجامًا مع التوجه العام للدولة، وللصرف على تطوير خدمات والأنشطة المعلومات بما يلبي احتياجات المستفيدين، وقد مثلت إيرادات الخدمات والأنشطة بالمكتبة المركزية ما يقرب من ثلاثين بالمائة من إجمالي إيرادات المركز، والتي بلغ إجمالها 265850.85 جنيهًا على مدار سنوات تشغيل مركز خدمات المكتبات والمعلومات (كوحدة ذات طابع خاص)، ويرجع ذلك لتشبع فريق العمل بها بفكرة التمويل الذاتي، وكانعكاس منطقي لتوطين "ثقافة التمكين" لديهم، والتزامهم بتحقيق سياسة المكتبة المركزية في إرضاء مستفيد.

كما تقوم إدارة المكتبة المركزية بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بعرض مقترحات أسرة العاملين بها والساعية لخلق خدمات جديدة تساير التطور التكنولوجي المتسارع، على لجنة المكتبات الجامعية، للحصول على التفويضات اللازمة لإقرارها والبدء في تنفيذها.



إدارة الموارد البشرية



تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد اللازمة لتشغيل وإنجاح واستمرار أي منظمة سواء أكانت منظمة تنتج سلعًا أو خدمات، والإشكالية دومًا تكمن في "حجم" و"نوعية" هذه الموارد البشرية والتي تتطلب الانتقاء والتدريب المتواصل لرفع المهارات الفنية والإدارية والاتصالية، مع التركيز على "الثقافة التسويقية".

ومن المفيد ـ هنا ـ تحديد مفهوم نظم الموارد البشرية نظرًا لأن إدارة الموارد البشرية هي مدخل تحسين القدرة التنافسية وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: الأنشطة التي تصمم لإمداد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتنسيق فيما بينهم.

ويعرف سيسون Sisson إدارة الموارد البشرية بأنها "تهتم بصفة أساسية بتوفير وتعبئة الموارد البشرية ومن ثم فإنها تتعلق بالسياسات والإجراءات، والعمليات الخاصة بإدارة منظمات الأعمال". ويمكن استخلاص نتيجتين أساسيتين من هذا التعريف، الأولى هي أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أحد الوظائف الإدارية التي تختص بالاستخدام الفعال للموارد.

أما النتيجة الثانية فهي أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحسن من عمليات توفير وتعبئة الموارد البشرية.

أي أنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية ـ بشكل عام بأنها: مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي تشمل العمليات والأنشطة الخاصة بتوفير، وتنمية، وتشغيل الموارد البشرية في منظمات الأعمال[1].

والآن بعد أن اتضحت لنا تلك المفاهيم الأساسية، فمن الذي سيقوم بإنتاج السلعة أو الخدمة؟ بطبيعة الحال ستكون الإنتاجية من خلال الأفراد، فمثل كل المنظمات الرائدة تؤمن إيمانًا عميقًا بأن أفضل أنواع الأصول التي تمتلكها هي تلك الأصول البشرية، فهي تعتبر الأفراد العاملون بها هم رجال " خط النار " الأول الذي يمكنه أن يقدم أفكارًا جديدة لتحسين الجودة

(1) أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية ـ الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999. ص58.

أو لزيادة الإنتاجية. وهي تعمل دائمًا على أن تزود أفرادها بالمعلومات الخاصة بالمنظمة وبرسالتها وبالأنشطة التي تقوم بها، وهي منظمات تسيطر عليها النظرية "Y" في تعاملها مع أفرادها.

ويعتبر العنصر البشري في المنظمات من أهم عناصر العمل والإنتاج، لذلك يجب أن نتعرف على الأبعاد الأساسية لإدارة وظائف العاملين من الناحية النظرية والعملية. ونقصد بذلك مدى الاختلاف أو الاتفاق بين المفكرين حول علاقة العاملين بالمنظمات (الحقوق والواجبات، الأجور والإنتاجية، الانتماء وحماية العاملين)، وخبرات الدول الصناعية والدول الآخذة في النمو وكذلك الدول المتخلفة في ميدان حل مشكلات العاملين وحسم المنازعات والصراعات بأسلوب مباشر (العمال والإدارة) أو بأسلوب غير مباشر (عن طريق النقابات والأجهزة الحكومية).

وتعتبر مشكلات إدارة وظائف الأفراد في المنظمات العربية اليوم من أعقد المشكلات، وإن اختلفت هذه المشكلات من دولة لأخرى (دولة ذات فائض في القوى العاملة مثل مصر والمغرب وسوريا ـ ودولة ذات نقص في القوى العاملة مثل دول الخليج العربي والسعودية) أو من قطاع لآخر (الوظائف الحكومية ـ البترول ـ البنوك ـ المقاولات ـ الزراعة ـ الصناعات التحويلية أو التجميعية أو الاستخراجية).

ومن الواضح لنا جميعًا اليوم استمرار تكرار هذه المشكلات دون محاولات جادة وعملية لمعالجتها: تدهور إنتاجية الفرد ـ انخفاض الأجور ـ انخفاض ساعات العمل الفعلية ـ عدم عدالة العلاقات الإنسانية وتعقد العلاقات الصناعية وسوء تشغيل العاملين وعدم توافق حقوق التعيين وإنهاء الخدمة، وفي النهاية علاقة مريضة بين صاحب العمل والفرد بسبب: عدم وصف وتحليل الوظائف ـ غياب تقييم الوظائف وإعداد جدول الأجور ـ عدم تطبيق نظم فعالة للحوافز والدافعية ـ تدهور أساليب السلامة والأمن الصناعي ـ نقص فعالية التدريب ـ عدم الاقتناع بالأساليب الحديثة في تقييم الأداء ـ الغياب عن العمل والتأخير ـ عدم التخطيط السليم للقوى الإنسانية (بالزيادة والتضخم الوظيفي أو النقص الشديد في العمالة الماهرة واستيراد العمالة من الخارج)[2].

---

(2) فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007. ص ص 17ـ18.

وتزداد أهمية العنصر البشري في المنظمات الخدمية، وتصنف المكتبات ومراكز المعلومات على اختلاف أنواعها على أنها منظمات خدمية، ومسئولة عن خدمتين أساسيتين هما:

1ـ خدمة تقديم المعلومات. 2ـ خدمة إتاحة أوعية المعلومات.

ونظرًا للسمات المميزة للخدمات، والتي يمكن إجمالها في كونها:

1ـ غير ملموسة، أي ليس لها مواصفات وأبعاد معيارية أو مادية.
2ـ غير نمطية، أي تتشكل حسب رغبة متلقي الخدمة.
3ـ وجود علاقة أو اتصال مباشر بين منظمة الخدمة وبين متلقي الخدمة.
4ـ مساهمة متلقي الخدمة في إنتاج الخدمة.

فإن عبء " تسويق " خدمات المكتبات ومراكز المعلومات يقع على أفرادها، لاسيما المتواجدين في نقاط الخدمة المباشرة بالجمهور، مثل أفراد: الإرشاد المرجعي، الإعارة الخارجية، الاشتراكات والعضوية ...إلخ. بل قد يصل العبء إلى " أفراد الأمن " المتواجدين في مداخل تلك المكتبات أو مراكز المعلومات.

ومن هذا المنطلق، طرح الباحث سؤالين، كانت الإجابة عليهما مدخلاً لآلية تطوير الموارد البشرية بالمكتبات ومراكز المعلومات.

والسؤال الأول المطروح هنا: لماذا يتحمل مقدمو الخدمة المكتبية عبء " تسويقها "؟ والإجابة سبق الإشارة إليها في الفقرة السابقة، بالإضافة إلى أن:

أـ تعقد عملية الاتصال بين تلك النوعية من المنظمات الخدمية وبين جمهورها، يجعل هذا الجمهور يُقيّم المكتبة أو مركز المعلومات بالجزء المرئي له، ولا يعنيه الأداء المتميز لأقسام أو إدارات التزويد أو الإعداد الفني أو النظام الآلي، أو مدى كفاءة وفعالية الإدارة. . . إلخ. بل كل ما يعنيه أداء الفرد الذي تعامل معه مباشرة: هل بذل جهدًا؟ هل تواصل فكريًا معه؟ هل كان بشوش الوجه؟.

وعليه فإنه في هذه الحالة لا يمكن فصل جودة الخدمة، عن جودة سلوك مقدم الخدمة مع متلقي الخدمة، أي أن متلقي الخدمة يُسِّم الخدمة بأضعف حلقات الاتصال، ويعمم ما يراه على ما لا يراه.

بـ- أهمية عنصر الثقة في مقدم/ مقدمي الخدمة تلعب دورًا كبيرًا في تفضيل مكتبة على أخرى، حيث يعتقد " القارئ " أن (س) من أفراد الخدمة بمكتبة ما يستحق ثقته، لأن هذا الفرد أرشده لمعلومات وثيقة الصلة ببحثه، أو أنه تواصل فكريًا مع متطلباته المعلوماتية، أو أنه يجعله يشعر أنه القارئ الوحيد بهذه المكتبة الذي يوليه اهتمامه وتلبية احتياجاته المعلوماتية.

والسؤال الثاني: كيف يمكن تطوير مهارات العاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات بما يتمشى مع متطلبات الجمهور، وسعي تلك المكتبات ومراكز المعلومات للنجاح مهنيًا وإداريًا؟.

بطبيعة الحال ستكون الإجابة الفورية هي: الدراسات الجامعية الأولى والمتخصصة في المجال، ولكن نظرًا للتطور المستمر في هذا المجال فإن العاملين بتلك المنظمات يحتاجون من وقت للآخر لتطوير ذواتهم، وأحيانًا يكون التطوير من خلال المحاكاة، أو بالقراءة، أو الدراسة، أو التدريب، أو بما يسمى: خبرة رأس العمل.. إلخ[3].

وتكمن أهمية دراسة إدارة وظائف الأفراد في تحقيق الأهداف القومية في الدولة أو التنظيمية في المشروع. ويعتمد ذلك أساسًا على العنصر البشري في العمل وفنون إدارته للحصول على الإنتاج المطلوب، كما أنه يترتب على سوء الإدارة للعاملين صعوبة تحقيق الأهداف وظهور الخسائر في الحسابات الختامية ومن ثم تدهور علاقات العمل وعلاقات الإنتاج:

الغياب - التأخير عن العمل - ضياع وقت الإنتاج - أجور بلا إنتاج - أو إنتاج بلا أجور - ارتفاع التكاليف دون زيادة في الإنتاجية- بطالة- مناخ عمل غير مناسب- عدم انتماء للعمل - دوران العمل وعدم استقراره - خلافات بين الإدارة والعاملين - تدخل النقابات - الإضراب عن العمل - الفصل - حوادث العمل - تدخل الحكومة - غياب الحافز أو عدم فعالية الحافز - سوء تخطيط القوى العاملة - فائض في بعض الوظائف وعجز في غيرها مع خلل في هياكل الوظائف والأجور والعلاقات[4].

(3) محمود قطر. الإعداد المهني لأمناء المكتبات والتنمية البشرية - الجيزة: كلية آداب القاهرة، 1998. ص ص: 2-3. (ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر القومي الثاني لأخصائيي المعلومات: 28-30 / 6/ 1998).

(4) فريد النجار. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. مرجع سابق. ص ص 26-27.

كما أنه لابد من وضع إستراتيجية مستقبلية للتطوير الإداري في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمتجددة باستمرار بحيث يركز الاهتمام على الجانب الإنساني والعلاقات والتفاعلات الاجتماعية في المنظمة، أي أنها تهتم بتحسين وتطوير ثقافة المنظمة باستخدام تقنية ومفاهيم العلوم السلوكية من أجل إنجاز المهام والأهداف المرجوة بفعالية أكبر، وتطوير كفاءة وفعالية الأفراد، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير العملية الإدارية[5].

التسويق الداخلي:

بدأت الكتابات التسويقية ـ في الآونة الأخيرة ـ في التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. وفي هذا الصدد فإن العملاء ـ ويقصد بهم هنا ـ العاملون داخل المنظمة يجب تصميم مزيج تسويقي مناسب ـ وخاص بهم ـ لتسويق أفكار المنظمة وخططها والحصول على رضائهم مع تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بالربحية من خلال تأييدهم لهذه الخطط والأفكار. وقد بدأ ظهور مفهوم التسويق الداخلي في قطاع الخدمات حيث تتميز الخدمات عن السلع بارتباط مقدم الخدمة بالمتلقي أثناء تأدية الخدمة، ودخول متلقي الخدمة طرفًا في عملية إنتاجها، ومن ثم يمكن اعتبار أن كل فرد داخل المنظمة الخدمية له اتصال مباشر بالعملاء يؤدي دورًا تسويقيًا[6].

المفاهيم الأساسية في ميدان توصيف الوظائف والتعيين:

الوظيفة: ويقصد بها مجموعة من الواجبات والمسئوليات وظروف عمل تخص وظيفة عن غيرها، فهي تضم تخصيص لعدد محدد من الأعمال.

---

(5) عمر حسين محمد أبو خشيم. القيادات الإدارية وتأثيرها على التطوير الإداري؛ إشراف: علي محمد منصور. (أطروحة) ماجستير. طرابلس: جامعة الفاتح، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006. ص 52.

(6) محمود قطر. تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات العامة: أسسه النظرية وتطبيقاته. القاهرة: مكتبة الأنجلو، 2004. ص 159.

المركز الوظيفي: ويحدد موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي في مؤسسة ما، وقد يستخدم كبديل لمصطلح وظيفة، وقد يحدد له درجات إدارية أو مالية معينة.

المجموعة الوظيفية: وهي تشير إلى وظائف متجانسة ذات سمات مشتركة.قد يطلق عليها أيضًا المهنة وهي عدد من الوظائف المتشابهة مثل مهنة الهندسة وتضم وظائف هندسية ومهنة الطب وتضم وظائف طبية، ومهنة التدريس وتضم وظائف تعليمية وغيرها.

المواصفات الوظيفية: وهي تحدد خصائص الوظيفة وخصائص الفرد، مثال متطلبات أحد الوظائف كالشروط الجسمانية والعقلية والتعليمية والخبرات والقدرات.

دراسات الوظائف: وهي الدراسات التي تهدف إلى تحليل الوظيفة من حيث العمليات والواجبات والأبعاد التنظيمية (السلطة، المسئولية، العلاقات، المساءلة، النطاق، الاختصاص، النطاق الإشرافي، العناصر) اللازمة لتحديد المواصفات الأساسية لهذه الوظيفة، أي توصيف الوظائف.

تقسيم الوظائف: وهي عملية تجميع الوظائف المتشابهة في مجموعات نوعية تقسم لكل مجموعة بعدد من السمات الأساسية، ثال: وظائف إدارية عليا ـ وظائف إدارة وسطى ـ وظائف إشرافية ووظائف تنفيذية، أو مجموعات نوعية تخصصية: اقتصادية ـ فنية ـ اجتماعية ـ نقابية ـ سياسية وهكذا.

تقييم الوظائف: ويقصد به القياس النقدي للوظائف أي تحديد الأجور والمتطلبات النقدية الأخرى اللازمة لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية.

تقييم الأفراد: ويهدف إلى قياس القيمة النسبية للعاملين في المنظمة التي يعملون بها.

تحديد المتطلبات الوظيفية: وتشمل تحديد معلومات عن مواصفات الوظيفة ـ ومعلومات عن مواصفات الفرد ـ وتحديد مسئولية جمع المعلومات ووسائلها وكتابة المواصفات[7].

---

(7) فريد النجار. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. مرجع سابق. ص ص 47ـ48.

دوران المعلومات والمعرفة:

إن تعاطي العاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات "للمعلومات" جلبًا وإنتاجًا، يستلزم معه دوران المعلومات والخبرات الإدارية بشكل سلس وسريع ومباشر، بهدف "تمكين" هؤلاء العاملين من القدرة على صنع القرار. وتتبنى الإدارة العامة للمكتبات (الاجتماعات الدورية) كوسيلة عملية لضمان دوران المعلومات من وإلى العاملين، كما تتبنى جلسات العصف الذهني لضمان دوران الخبرات والأفكار.. إلخ. من مكونات المعرفة الضمنية، بالإضافة إلى تشجيعها للمشاركة في الملتقيات والمؤتمرات المهنية، بل وتنظيمها[8].

التفويض:

يعتبر "التفويض" مبدأ إداري هام يسعى ـ من ضمن ما يسعى إليه ـ إلى تعظيم قدرات العنصر البشري، وإلغاء فكرة البطل الأوحد، والتقليل من حدة "مركزية الإدارة"، والمعروف أن التفويض لا يكون في المسئولية، إنما يكون التفويض في الواجبات، وحاليًا تقوم الإدارة العامة للمكتبات بإسناد "واجب" اعتماد التراخيص بالإجازات والأذون والمأموريات .. إلخ للسيد الزميل المشرف على المكتبة المركزية، بالإضافة إلى قيامه "بتسيير الأمور" عند غياب مديرها العام، بالإضافة إلى حزمة من التفويضات لمدراء الإدارات ورؤساء الأقسام تهدف كلها إلى تشجيع ظهور قيادات إدارية جديدة.

إدارة التغيير:

وحاليًا تسعى الإدارة للتحول نحو مفهوم إدارة المعرفة[9] والتي يعرفها (سكايرم) بأنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى

---

(8) كان للإدارة العامة للمكتبات شرف تنظيم المؤتمر القومي السابع لأخصائيي المكتبات والمعلومات بالتعاون مع الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، واستضافته جامعة حلوان في الفترة 25ـ 27 فبراير 2003 بمبنى المكتبة المركزية وقاعة الاحتفالات. (الباحث).

(9) تتبنى الإدارة العامة للمكتبات (رؤية) أصبحت بموجبه " إدارة المعرفة " إحدى مكونات صياغتها، ونصها هو " شركاء في إدارة المعرفة" (الباحث).

معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة " ، في سبيل ذلك يتم عقد سلسلة من الاجتماعات الهادفة لشرح أبعاد وملامح إدارة المعرفة ، للتقليل من الاتجاهات السلبية تجاه التغيير (مقاومة التغيير) وذلك تمهيدًا للتحول المرحلي بما يكفل تطبيق متعمق ومستمر لمفهوم إدارة المعرفة ، والذي يأمل الباحث ـ مع تطبيق هذا المفهوم ـ أن تتغير الصورة الذهنية لأخصائي المعلومات ، بل وأن تتغير معه التسمية فيصبح من في قاعدة الهرم بأي منظمة معرفية " معرفيًا " بدلاً من "مكتبيًا" ، وبالتالي يكون على قمة الهرم "مديرًا للمعرفة" عوضًا عن "مدير المكتبة" ، فالانتساب للموضوع "المعرفة" أشد وجاهة ومنطقية من الانتساب للمكان "المكتبة" .

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تواجه جوده أداء إدارة المكتبات ومرافق المعلومات كثيرًا من التحديات والمتغيرات التي تشهدها منظمات المجتمع المعاصر على أنواعها وتوجهاتها كافة ، التي تتمثل في : التعامل مع أبعاد عصر العولمة الحالي ؛ التغيير الظاهر والدائم في أنماط العمل وفي الوظائف والمهام المؤداة ؛ وزيادة الاعتماد على رأس المال البشري المعرفي الكفء والمبدع ؛ وبزوغ وانتشار التعامل مع شبكة الإنترنت العالمية وزيادة استخدام تكنولوجياتها في إقامة شبكات خاصة للمكتبات ومرافق المعلومات الحديثة ؛ ونمو التعامل مع صناعة المحتوى الإلكتروني بشقيها المرتبطتين بإنتاج المحتوى المعرفي ذاته ؛ وإنشاء نظم معالجته وإدارته وإمداده وبثه ؛ وزيادة التركيز على قضايا التنمية والملكية الفكرية كما تدعو له اتفاقية التجارة الحرة ؛ وتأكيد أمن وسلامة وحماية المعلومات وخصوصيتها ؛ وإتباع المعايير والمقاييس الموحدة العالمية . . إلخ ، وقد حتم التعامل مع كل هذه المتغيرات والتحديات المعاصرة أهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي للمكتبات ومرافق المعلومات المختلفة والمتنوعة لتطوير أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وبالتالي وظائفها وأنشطها للتعامل مع الحاضر المتقدم والمستقبل على حد سواء[10] .

---

(10) محمد محمد الهادي . توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل . القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 2008 . (علم المكتبات والمعلومات المعاصر) . ص 101 .

تقدير الحجم الأمثل للعمالة:

تم إعداد أول دراسة بشأن حجم ونوعية العمالة المطلوبة لتطوير العمل بقطاع المكتبات بجامعة حلوان عام 2000 استنادًا على المعيار الأمريكي ACRL، وعلى ضوئها تم تعيين مجموعة من العاملين بهذا القطاع، إلا أن العجز في حجم ونوعية العمالة استوجب إعداد دراسة أخرى، وبالفعل قامت الإدارة عام 2004[11] بتقديم دراسة جديدة تعتمد على ذات المعايير الدولية السابق الأخذ بها في الدراسة السابقة (وهو المعيار الأمريكي ACRL) مع الأخذ في الاعتبار النقاط التالية:

1. مراعاة مستوى جودة خدمات المعلومات المؤداة، فالمعروف أن المكتبات من المرافق الخدمية الحيوية والتي تحتاج إلى كثافة عددية معينة حتى يمكن تقديم خدمات المعلومات لطالبيها بمستوى جودة مقبول من حيث: السرعة، الدقة، العمق العلمي، إذ كيف يعقل أن يقوم شخص بتقديم خدمات معلومات بمستوى جودة مقبول لعدد 930 مستفيد كمتوسط يومي، أو أن يقوم شخص واحد بتقديم تلك الخدمات لعدد 13150 مستفيد كما هو في حالة مكتبة كلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان.

2. مواكبة التطور التكنولوجي، والعمل على تقديم خدمات معلومات جديدة تعتمد على ذلك التطور التكنولوجي مثل: خدمات البحث الآلي عبر شبكة الإنترنت أو عبر قواعد البيانات، خدمات البث الانتقائي وإرسالها للمستفيدين عبر بريدهم الإلكتروني، مما يتطلب ضرورة توافر مهارات استخدام الحاسب وبرمجياته مع القدرة على توظيفها في مجال العمل بقطاع المكتبات لدى من يتم ترشيحهم للتعيين بهذه المكتبات.

3. سد العجز في أعداد العمالة التي اقترحتها الدراسة السابقة والمقدرة بعدد 137 موظف، حيث أن ما تم تعيينه فعليًا 100 موظفًا فقط، مما أوجد عجزًا قدره 37 موظفًا يضاف إلى العجز القائم فعليًا قبل إعدادها.

---

(11) مرفق نسخة كاملة من الدراسة بالملاحق، ملحق رقم 1 (الباحث).

4. إحلال موظفين جدد محل المتقاعدين عن العمل بسبب بلوغهم سن المعاش، والمقدر عددهم 51 موظفًا وذلك خلال الأعوام من 2004 وحتى 2009.

5. مراعاة التوسعات الحادثة في مكتبات الكليات والمكتبة المركزية، والتي قد تتمثل في إضافة مساحات أو مستويات جديدة للمكتبة، أو إضافة قاعات جديدة، أو الاثنين معًا كما هو حادث في المكتبة المركزية والتي زادت قاعاتها العاملة في تقديم خدمات المعلومات للمستفيدين من قاعتين عام 2001 إلى 18 قاعة عام 2004، إلى 22 قاعة مع نهاية عام 2005 (وذلك مع افتتاح وتشغيل: مكتبة المكفوفين، المكتبة الموسيقية، قسم خدمات المعلومات والبحث الآلي، المكتبة الخاصة بالإهداءات)، كما أنه من المقدر رفع هذا الرقم ليبلغ 31 قاعة عاملة (وذلك مع تشغيل ثمانية قاعات للدراسات العليا + قاعة للسيمنار بالطابق الرابع بالمكتبة المركزية).

6. الأقسام العلمية والتي يتم افتتاحها بالكليات، والتي تتطلب إضافة أوعية معلومات ـ خاصة بمناهجها ـ إلى رصيد مكتبات الكليات والمكتبة المركزية، وما يستتبع ذلك من أعباء فنية وإدارية وخدمية سواء في عمليات الشراء والتسجيل أو الإعداد الفني (فهرسة وتصنيف وإدخال بيانات) أو تقديم الخدمات المتصلة بها (إعارة داخلية وخارجية، تصوير، أسئلة مرجعية) إلى آخره من تلك الأعباء، وعلى سبيل المثال يكفي الإشارة إلى كليتي الآداب والفنون التطبيقية والتي أفتتح في كل منهما خمسة أقسام جديدة لم تكن قائمة عند بداية تأسيسها بالجامعة، ناهيك عن الأقسام الجديدة والتي تم افتتاحها بالكليات العلمية مثل: الهندسة بحلوان والهندسة بالمطرية.. إلخ[12].

7. النمو المتسارع في أعداد المستفيدين من خدمات المعلومات، والتي بلغت 103781 (عام 2000) تاريخ إعداد الدراسة الأولي ووصلت حاليًا إلى 131401(عام 2005) بعد أن كانت 41824 مستفيد (عام 1994)، أي بمتوسط زيادة سنوية قدرها 8957 مستفيد.

(12) تم افتتاح كليات جديدة بجامعة حلوان: كلية التعليم الصناعي عام 2006 وكلية التمريض عام 2007 (الباحث).

8. الزيادات المطردة في أعداد المقتنيات على مستوى قطاع المكتبات بجامعة حلوان، لاسيما المكتبة المركزية والتي زاد رصيد مقتنياتها وحدها من 23 ألف وعاء معلومات عام 2001 إلى ما يربو على 85 ألف وعاء معلومات عام 2005، ومن المنتظر أن تصل مقتنيات هذه المكتبة المركزية إلى ما يزيد على 100 ألف وعاء معلومات بحلول عام 2009[13].

9. تحول بعض مكتبات الكليات من أقسام إلى إدارات مما يستلزم تعيين مدراء إدارات لها، وهي مكتبات كليات: الهندسة بحلوان، الهندسة بالمطرية، الآداب، الحقوق، التربية.

10. إنشاء مركز خدمات المكتبات والمعلومات بهدف تلبية احتياجات المستفيدين ـ داخل وخارج الجامعة ـ من خدمات المكتبات والمعلومات، سواء بمكتبات الكليات أو بالمكتبة المركزية أو غيرها من المكتبات التابعة لجامعة حلوان.

تنمية الموارد البشرية:

ومما يبشر بالخير، أن إدارة جامعة حلوان أعلنت ـ على ضوء هذه الدراسة ـ عن حاجتها لشغل وظيفة أخصائي مكتبات (أو المتعارف عليه الآن بأخصائي معلومات)، وأسندت أمر إجراء مقابلة المتقدمين واختبارهم للإدارة العامة للمكتبات بالجامعة، والتي قامت بدورها باختبارهم في: مهارات استخدام الحاسوب وتطبيقاته، وفي مهارات استخدام اللغة الإنجليزية، وفي سابق خبراتهم ومدى إمكانية الاستفادة منها بالمكتبات الجامعية، بالإضافة إلى اختبارات في فنيات العمل، بعدها تم تجهيز برنامج تدريبي لتأهيل المقبولين للعمل بالتعاون مع قسم المكتبات والمعلومات بكلية الآداب ومشروع تطوير المكتبات بحلوان.

وإذا تخيلنا حجم كل هذا العناء من أجل تعيين هؤلاء الأخصائيين، لأدركنا –فعلاً ـ أهمية العنصر البشري المؤهل، فدورة التعيينات تستغرق ما بين 9 شهور إلى 18 شهر إضافة إلى ما يقرب من شهرين تدريب وتأهيل للعمل، لذا فإن الحفاظ على العمالة بالمكتبات ومراكز المعلومات من خلال استمرارية البرامج التدريبية يعتبر " استثماراً " على المدى المتوسط والطويل.

(13) تعدى إجمالي رصيد المقتنيات رقم المائة ألف منذ الربع الثاني لعام 2008 (الباحث).

وقد قامت الإدارة العامة للمكتبات مؤخراً بالتعاون مع الإدارات والجهات المختصة بالتدريب داخل وخارج الجامعة في تصميم وتنظيم برامج تدريبية للعاملين بها لرفع المهارات الفنية والإدارية، مع التركيز على مهارات الاتصال ومهارات التعامل مع الجمهور . . إلخ من مهارات سبق الإشارة إليها، كما تعاونت الإدارة مع مشروع تطوير المكتبات ونظم المعلومات في رفع المهارات الحاسوبية لدى العاملين بالتأهيل لاختبارات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، وقد أثمر هذا التعاون حصول 39 عنصراً ـ كدفعة أولى ـ على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب والمعروفة بالاستهلالية ICDL، وجاري التجهيز لدفعات أخرى، بالإضافة إلى التعاون الثلاثي بين الإدارة ومشروع تطوير المكتبات ونظم المعلومات وبين قطاع المكتبات بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (التابع لمجلس رئاسة الوزراء) في تطوير إصدارة جديدة من نظام aLIS والذي يلبي احتياجات المكتبات الجامعية ويعمل في بيئة المشابكة الإلكترونية، بالإضافة إلى تدريب العاملين عليه تمهيداً لتحويلهم إلى "مدربين" ـ أو ما يعرف بنظام T.O.T ـ لهذه الإصدارة الجديدة والمنتظر إطلاقها تحت اسم eLIS .

التحليل العددي للموارد البشرية بالإدارة العامة للمكتبات:

إجمالي عدد العاملين بالإدارة: 110 عنصراً بشريًا

التوزيع حسب النوع:

إناث	75	(النسبة 68.2 ٪)	ذكور	35	(النسبة 31.8 ٪)

التوزيع حسب الدرجة:

مدير عام	1	(النسبة 0.9 ٪)	كبير أخصائيين	3	(النسبة 2.7 ٪)
كبير كتابي	1	(النسبة 0.9 ٪)	أولى	5	(النسبة 4.5 ٪)
أولى (كتابي)	3	(النسبة 2.7 ٪)	ثانية	11	(النسبة 10.0 ٪)
ثانية (كتابي)	4	(النسبة 3.6 ٪)	ثالثة	66	(النسبة 60.0 ٪)
رابعة	9	(النسبة 8.2 ٪)	خامسة	7	(النسبة 6.4 ٪)

التوزيع حسب الفئات العمرية:

مواليد 40ـ1949 2 (النسبة 1.8 ٪)

مواليد 50ـ1959 18 (النسبة 16.4 ٪)

مواليد 60ـ1969 23 (النسبة 20.9 ٪)

مواليد 70ـ1979 55 (النسبة 50.0 ٪)

مواليد 80ـ1989 12 (النسبة 10.9 ٪)

التوزيع حسب المؤهل:

مؤهل فوق الجامعي 8 (النسبة 7.3 ٪)

مؤهل جامعي 70 (النسبة 63.6 ٪)

مؤهل تحت الجامعي 32 (النسبة 29.1 ٪)

التوزيع حسب الإدارات:

مدير عام 1 (النسبة 0.9 ٪)

إدارة المكتبة المركزية 68 (النسبة 61.8 ٪)

إدارة التزويد 15 (النسبة 13.6 ٪)

إدارة مكتبات الكليات 6 (النسبة 5.5 ٪)

قسم السكرتارية 3 (النسبة 2.7 ٪)

قسم الشئون الإدارية 3 (النسبة 2.7 ٪)

قسم العلاقات العامة 3 (النسبة 2.7 ٪)

قسم التحكم الآلي 2 (النسبة 1.8 ٪)

خدمات معاونة 9 (النسبة 8.2٪)

إجمالي الحاصلين على إجازات خاصة 18 عنصراً (بنسبة 16.4 ٪) وفي تزايد:

إجازة مرضية 1

تجديد إجازة 1

إجازة رعاية طفل 10

إجازة نصف الوقت 6[14]

أجندة التطوير الإداري بجامعة حلوان:

أوضحت الدراسات الإدارية أن الإنسان وتطويره يمثل إحدى القواعد المركزية التي تستند عليها نظرية المناطق غير المكتشفة في الإدارة، بحيث يؤدي الأخذ بها إلى ضرورة البحث عن كيفية تطوير مجتمع العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال تفعيل القدرات التنظيمية وتعظيم دور الجوانب المؤسسية لتلك المنظمة[15].

(14) البيانات مستقاة من قسم الشئون الإدارية ـ الإدارة العامة للمكتبات (الباحث).

(15) سامي عفيفي حاتم. الإدارة العصرية: بين الواقع والطموح. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2006. ص 207.

وفي هذا السياق اعتمد أ. د. رئيس جامعة حلوان البرنامج الخاص بمشروع التطوير الإداري للجامعة بتاريخ 6 نوفمبر 2005، بعد استطلاع رأي العاملين (مديري العموم - مديري الإدارات - رؤساء الأقسام) بالجامعة(16).

ولقد أقرت الأمانة العامة لمشروع التطوير الإداري، الأدوات التالية لتنفيذ برنامج التطوير :

1. إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي بما يلغي التداخل في الاختصاصات، ويقضي على الازدواجية في عمل وأنشطة الإدارات المختلفة.
2. نقل الإدارات الواقعة خارج الجامعة إلى داخل الحرم بالجامعة.
3. إعداد دراسات الحجم الأمثل للعمالة لكل إدارة وفق معايير الأداء العلمية، والتي تتناسب مع طبيعة وظروف العمل داخل جامعة حلوان.
4. وضع نظام للثواب والعقاب داخل الجامعة وربط نظام الحوافز بمعدلات واضحة ومستقرة للأداء، حتى يمكن خلق مناخ جديد للتحفيز والترغيب بين جمهور العاملين.
5. تحديث بطاقات الوصف الوظيفي **Job Description** على نحو يتطابق مع واقع الحال، ويعكس المهام الفعلية التي يقوم بها عضو الجهاز الإداري.
6. إعادة صياغة العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة وفق الأسس والمفاهيم العلمية.
7. ربط بطاقات الوصف الوظيفي **Job Description** بمنظومة عصرية أكثر انضباطًا وتفصيلاً، وهي منظومة دليل الإجراءات التفصيلي **Job Manual**.
8. قياس القدرة التنافسية **Competitive Ability** لجامعة حلوان بشكل عام، والجهاز الإداري بشكل خاص من خلال إتباع مصفوفة **SOWT**.
9. تطبيق معايير الجودة الإدارية **ISO 9000** والجودة البيئية **ISO 14000** على مختلف أنشطة الجامعة الإدارية والبحثية والتعليمية والبيئية.
10. حصر الطاقات وبناء منظومة الاستخدام الأكفأ والأمثل، على أن يطبق عليها تحليل العائد - التكلفة **Cost- Benefit Analysis**.

---

(16) تشرف الباحث بعضوية المجلس التنفيذي لمشروعات التطوير وتحديث الجامعة، وذلك بموجب قرار رئيس الجامعة رقم 2582 بتاريخ 7/ 11/ 2005 (الباحث).

11 . بناء منظومة الإبداع والابتكار بين صفوف العاملين .

12 . إعادة تسكين العمالة غير الموزعة في مجموعاتها لمن يرغب، وإعادة تأهيل من لا يرغب منهم لرفع كفاءته الإدارية .

13 . بناء نظام متكامل لتدريب العاملين، وإعداد الدليل الكودي لتدريب العاملين، بحيث لا يُرقى منهم إلا من يستوفى حدًا أدنى من الدورات التدريبية المرتبطة بطبيعة الوظيفة .

14 . تعزيز الروابط الإنسانية والمعنوية بين المستويات الإدارية المختلفة، والتأكيد على أهمية العنصر الإنساني في تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم، وتنمية ولائهم للجامعة التي يعملون فيها .

15 . ميكنة العمل بالإدارات والكليات المختلفة .

16 . بناء نظام معلوماتي وإقامة شبكة للربط بين الإدارات والكليات[17] .

ومن هذا المنطلق ـ مشروع التطوير الإداري للجامعة ـ تم إنجاز تعديل وتطوير حزمة من الأدوات الإدارية والتي تصب في النهاية بخانة التطوير الإداري لجامعة حلوان .

بطاقات الوصف الوظيفي Job Description:

وهي تحدد خصائص الوظيفة وخصائص الفرد، مثال متطلبات أحد الوظائف كالشروط الجسمانية والعقلية والتعليمية والخبرات والقدرات، كما تشمل تحديد معلومات عن مواصفات الوظيفة ـ ومعلومات عن مواصفات الفرد ـ وتحديد مسئولية جمع المعلومات ووسائلها وكتابة المواصفات[18] .

وقد تم تناول عدد 8 بطاقات[19] بالتعديلات التي تتوافق مع رؤية مشروع التطوير الإداري بالجامعة والتحديات التي تحيط بمجتمع العاملين سواء على المستوى المحلي أو العربي أو الدولي، وكانت هذه البطاقات تشمل الوصف الوظيفي لكل من الوظائف التالية :

---

(17) جامعة حلوان . المؤتمر الثاني لمشروع التطوير الإداري لجامعة حلوان . حلوان : جامعة حلوان، 2007 (المرحلة الأولى : دليل الإجراءات) . ص ص 33ـ37 .

(18) فريد النجار . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . مرجع سابق . ص ص 47ـ48 .

(19) يمكن الإطلاع على نصوص البطاقات بالملاحق، الملحق رقم 2 (الباحث) .

أخصائي مكتبات ثالث	أخصائي مكتبات ثان
أخصائي مكتبات أول	مدير إدارة المكتبة المركزية
مدير إدارة شئون مكتبات الكليات	مدير إدارة التزويد
رئيس قسم المكتبة	مدير إدارة مكتبة كلية

معايير التميز:

وفي هذا المجال تم تصميم نموذج لتقييم العاملين بالمكتبات يتضمن حزمة من معايير التميز، مرتبطة بمعدلات الأداء وبمدى التعاون داخل فريق العمل، وبمستوى رضاء المستفيدين، ومستوى التعلم الذاتي والقدرة على تنمية المهارات المعينة، ومدى القدرة على تطبيق النظم الإدارية، وتضمنت هذه المعايير النقاط التالية:

- **على مستوى العمل**:
  أعلى معدل انضباط
  أعلى معدل إنتاجية (حسب موقع العمل)
  يقدم ابتكاراً (يقلل تكلفة، يزيد العائد المادي أو المعنوي)
  يشارك في العمل النقابي ـ أو ما شابهه ـ بالجامعة (بالترشيح و/ أو بالانتخاب)
  دائم الولاء والانتماء لجامعة حلوان
  لديه الاستعداد لإنجاز ما يكلف به من أعمال
- **على مستوى أسرة العمل**:
  متعاون   إيجابي   مبادر   مثابر
- **على مستوى العملاء (فئات المستفيدين)**:
  يتعرف على احتياجاتهم
  يعمل على تلبية احتياجاتهم
  يعمل على الحصول على رضائهم
  يعمل على خلق احتياجات جديدة لدى المستفيدين

- **على المستوى الشخصي:**

يتمي مهاراته المهنية (في مجال المكتبات، و/ أو في مجال التخصص)
ينمي مهارات استخدام الحاسوب وتطبيقاته
ينمي مهاراته اللغوية الأجنبية
ينمي مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين
يتمي مهارات الإدارة والقيادة
ينمي مهاراته العلمية (دراسات عليا: دبلوم، ماجستير، دكتوراه)
ينمي مهاراته البحثية بالمشاركة بالمؤتمرات والملتقيات المهنية

- **خلو الملف من الجزاءات:**

دليل العمل
دليل الإجراءات التفصيلي Job Manual

وهذا الدليل يشمل الدراسات التي تهدف إلى تحليل الوظيفة من حيث العمليات والواجبات والأبعاد التنظيمية (السلطة، المسئولية، العلاقات، المساءلة، النطاق، الاختصاص، النطاق الإشرافي، العناصر) اللازمة لتحديد المواصفات الأساسية لهذه الوظيفة.

ولقد اختار مشروع التطوير الإداري لجامعة حلوان أن يبدأ أولى خطواته بأصعبها على الإطلاق، ألا وهو دليل الإجراءات التفصيلي **Job Manual** ، وذلك للأسباب التالية:

1. الدليل يحدد الكيفية والخطوات الواجبة الإتباع لتنفيذ المهام التي وردت في بطاقة الوصف الوظيفي.
2. الدليل يلعب دورًا في الانضباط الإداري، ويخلق مناخًا جيدًا من الشفافية والوضوح.
3. الدليل يرسم الطريق الواضح للجهاز الإداري، مما يعمل على زيادة ثقتهم بالمؤسسة، وتزداد درجة ولائهم لها.
4. الدليل يسهل الطريق أمام السلطة المختصة لتطبيق قواعد ونظام اللامركزية والرقي بكفاءة المستويات الإدارية.

ويكتسب مشروع دليل الإجراءات أهميته من النقاط التالية:

1. تحديد الاختصاصات بكل دقة.
2. تعريف الموظف بمهام وظيفته تفصيليًا.
3. يمثل هذا الدليل تدريبًا على مهام الوظيفة للموظف الذي سيشغل الوظيفة حديثًا.
4. يمنع تداخل الاختصاصات ويحدد المسئوليات بكل وضوح.
5. يصلح أن يكون نواة لوضع برامج زمنية لإنهاء الأعمال في وقت قياسي، ولأن يكون أساسًا لوضع معدلات أداء يومية وأسبوعية وشهرية يسهل قياسها.
6. يسهل مهمة الصف الثاني في معرفة الاختصاصات ومسئوليات وواجبات لكل إدارة ووظيفة بوضوح[20].

وفي هذا الإطار تم توزيع نماذج استبانات لكل وظيفة على حدة، للتعرف على المهام والاختصاصات والملاحظات[21].

ولقد جاءت نتائج تحليل البيانات الواردة في هذا الاستبيان الموجه لمدير إدارة المكتبة المركزية بجامعة حلوان، على النحو التالي:

جدول رقم (20)

الوقت المستغرق لتنفيذ المهام والأنشطة لمدير إدارة المكتبة المركزية

مسلسل	بيان بالأنشطة	عدد الساعات
أولاً	في مجال خضوع شاغل الوظيفة للإشراف العام لمدير عام الإدارة العامة للمكتبات	180
ثانيًا	في مجال الإشراف على سير العمل بالقاعات وغيرها بهدف تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات وأوعية المعلومات المتاحة، وبما يحصل على رضاءهم	270
ثالثًا	في مجال القيام بتقييم العاملين بالمكتبة المركزية وفقًا لمعدلات الأداء المقننة	180

(20) جامعة حلوان. المؤتمر الثاني لمشروع التطوير الإداري لجامعة حلوان. حلوان: جامعة حلوان، 2007 (المرحلة الأولى: دليل الإجراءات). ص ص 34-37.

(21) يمكن الإطلاع على نموذج استمارة دليل الإجراءات – ملحق رقم 8 (الباحث).

رابعًا	في مجال الإشراف على أعمال تنمية مقتنيات المكتبة المركزية بما يحقق أهدافها، مع عمل كافة الإجراءات اللازمة بهذا الشأن	180
خامسًا	في مجال الإشراف على أعمال التسجيل وأعمال المعالجة الفنية لأوعية المعلومات المقتناة بالمكتبة المركزية وإدخال ومراجعة بياناتها على النظام الآلي المعمول به	180
سادسًا	في مجال القيام باتخاذ الإجراءات اللازمة لتسويق الخدمات والأنشطة المقدمة بالمكتبة المركزية	180
سابعًا	في مجال الإشراف على كفاءة الخدمات والأنشطة المرسمنة المقدمة للمستفيدين، والإشراف على تحصيل وتوريد رسوم الخدمات حسب اللوائح المنظمة لذلك	180
	المجموع الكلي (بالساعات)	1350

ويظهر من الجدول السابق أن 20٪ من الوقت المستغرق لتنفيذ المهام والأنشطة لمدير إدارة المكتبة المركزية، موجه بشكل مباشر للإشراف على تلبية احتياجات المستفيدين بالشكل الذي تتحصل منه على رضاءهم.

وقد تساوت بقية المهام والأنشطة الإشرافية الأخرى في نسبتها المئوية والتي قاربت الـ 13٪ (تقييم العاملين، تنمية المقتنيات، أعمال التسجيل والمعالجة الفنية، تسويق الخدمات والأنشطة، كفاءة الخدمات وتحصيل رسوم عنها)، ومما هو جدير بالذكر أن جهود مدير إدارة المكتبة المركزية، لا تقتصر على تلبية احتياجات المستفيدين الحاليين، بل توجه جزءً منها لتسويق خدمات وأنشطة المكتبة المركزية بهدف اجتذاب مستفيدين محتملين.

وقد تم تطبيق هذه الإجراءات مع جميع المسميات الوظيفية للدرجات الأدنى من (مدير إدارة المكتبة المركزية) وتنسيقها في دليل للإجراءات، مع تحليل المهام والأنشطة حسب الوقت المستغرق، وجاري اعتماد هذا الدليل من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمعرفة الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بجامعة حلوان.

الهيكل التنظيمي الحالي والمستقبلي:

الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسئوليات .

بعض خصائص الهياكل التنظيمية

- **الهيكل الطويل والقصير:**

هيكل تنظيمي طويل: وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويل (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة، وطول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة .

هيكل تنظيمي قصير: وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين قليلة . هذا الهيكل يعطي مسئوليات وتفويض أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات . في الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسئولا عن عدد أكبر من المرؤوسين .

- **المركزية واللامركزية:**

المركزية تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة . بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات دائما تحتاج مديراً ذا مستوى رفيع لاعتمادها . مثال ذلك أن يكون سلطة اعتماد طلب شراء قيمته ضئيلة هي اختصاص رئيس الشركة أو المنظمة، والمركزية تجعل القرارات بطيئة ولكنها تجعل الرقابة أفضل، وغالبًا ما يوجد هذا النوع في الهيكل الوظائفي .

اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي، بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة، مثال ذلك أن يكون كل مدير له ميزانية محددة ولكنه يتحكم فيها بما يراه مناسبا، اللامركزية تجعل القرارات سريعة ولكنها تجعل الرقابة أقل شدة، وغالبا ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي .

- **الرسمية :**

الرسمية تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل والحرية المعطاة للعاملين قليلة، الرسمية

تكون هامة في المؤسسات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة ولكن هذا يجعل القرارات بطيئة ويقلل من القدرة على الإبداع .

- **الهيكل الميكانيكي والحيوي:**

الهيكل الميكانيكي (**الآلي**): هو هيكل قليل المرونة ولكن الرقابة فيه أكثر . هذا الهيكل يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية وفي الأعمال التي تكرر بدون تغيير . يتسم الهيكل الميكانيكي بالرسمية والمركزية وطول الهرم الوظيفي

الهيكل الحيوي (**العضوي**) : هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة واللامركزية ولكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة . هذا النوع يفضّل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة ، وكذلك في حالة الشركات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة . يتسم هذا الهيكل باللامركزية واللارسمية وقصر الهرم الوظيفي(22) .

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمكتبات بالجامعات المصرية:

تشترك جميع الجامعات المصرية الحكومية القائمة في تبعية (الإدارة العامة للمكتبات) لإشراف أ . د . نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث(23) .

ولكنها تختلف فيما بينها ، من حيث حجم الهيكل التنظيمي لكل منها ، فنجد أن أضخم هذه الهياكل بجامعة القاهرة(24) ، حيث تتكون الإدارة العامة للمكتبات من تسع إدارات ، على النحو التالي :

1 . إدارة الرسائل الجامعية
2 . إدارة التزويد
3 . إدارة التوثيق
4 . إدارة الفهارس والحاسب الآلي
5 . إدارة الإعارة والمراجع
6 . إدارة مكتبات الكليات والمعاهد

22ـ الإدارة والهندسة الصناعية : http://samehar.wordpress.com/2006/05/11/b7/ [cited 5/9/2008]

23ـ رئاسة مجلس الوزراء . الدليل التنظيمي والوظيفي للجامعات : الملحق الأول (نصوص القوانين والقرارات والهياكل التنظيمية القائمة) . القاهرة : الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، 2006 .

24ـ رئاسة مجلس الوزراء . الدليل التنظيمي والوظيفي للجامعات : الملحق الأول . مرجع سابق . ص 68

7 . إدارة المتابعة الفنية 8 . إدارة الشئون الإدارية

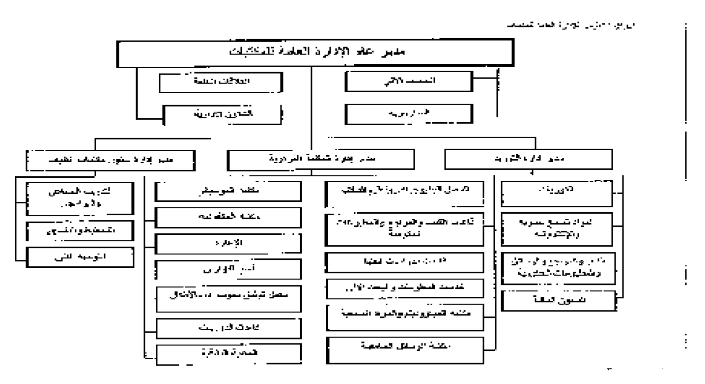
9 . إدارة الشئون الفنية

أما أصغر هذه الهياكل فتتواجد بجامعتي طنطا والزقازيق[25]، وفيهما تتكون الإدارة العامة للمكتبات من إدارتين هما :

1 . إدارة المكتبة المركزية 2 . إدارة شئون مكتبات الكليات

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان:

شكل رقم (12)



الهيكل التنظيمي الحالي للإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان[26]:

لا يختلف هذا الهيكل التنظيمي في تبعيته لإشراف أ. د. نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث، إلا أنه يتكون من ثلاث إدارات[27]، على النحو التالي :

(25) رئاسة مجلس الوزراء. الدليل التنظيمي والوظيفي للجامعات: الملحق الأول. مرجع سابق. ص 129، ص 169.

(26) للإطلاع على الهيكل التنظيمي الحالي ـ بشكل تفصيلي ـ أنظر الملاحق، الملحق رقم 9/ 1 (الباحث).

(27) رئاسة مجلس الوزراء. الدليل التنظيمي والوظيفي للجامعات: الملحق الأول. مرجع سابق. ص 205.

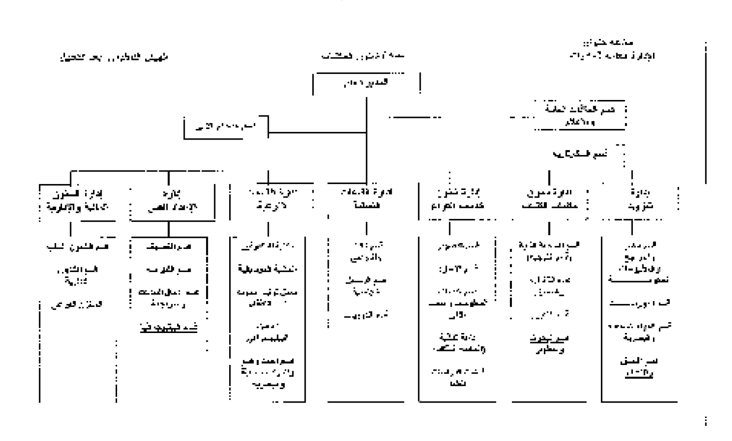
1. إدارة المكتبة المركزية
2. إدارة شئون مكتبات الكليات
3. إدارة التزويد

وتتكون هذه الإدارات من أقسام متنوعة:

- إدارة المكتبة المركزية: 13 قسمًا، يشغلها عدد 93 عنصراً.
- إدارة شئون مكتبات الكليات: 3 أقسام، يشغلها عدد 7عنصراً.
- إدارة التزويد: 4 أقسام، يشغلها عدد 15 عنصراً.

الهيكل التنظيمي المقترح للإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان [28]

شكل رقم (13)



تناولت التعديلات المقترحة على الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان، مستويين إداريين، الأول: على مستوى الجامعة، والثاني: على مستوى الإدارة العامة، لـتلبي

(28) للإطلاع على الهيكل التنظيمي المقترح ـ بشكل تفصيلي ـ أنظر الملاحق، الملحق رقم 9/ 2 (الباحث).

احتياجات العمل وزيادة أعبائه بالإدارة، والناتجة عن تقديم حزمة جديدة من الخدمات، وبالتالي زيادة عدد المستفيدين والقائمين بتقديم هذه الخدمات، مع ظهور تقنيات جديدة (مثل قسم خدمات المعلومات والبحث الآلي)، وفئات جديدة من المستفيدين (مثل مكتبة للمكفوفين). وعليه فإن الهيكل الحالي لا يتناسب واحتياجات العمل ويحتاج لتدعيمه ببعض الوظائف القيادية وبعض الوظائف التخصصية.

التعديلات المقترحة على مستوى الجامعة:

تحويل الإدارة العامة للمكتبات إلى عمادة شئون المكتبات كما هو معمول به بجامعات الدول العربية[29] وبإحدى الجامعات المصرية الخاصة، وبالتالي تمثل العمادة داخل مجلس الجامعة برئاسة أ. د. رئيس الجامعة، مع استمرارية إشراف أ. د. نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث على قطاع المكتبات، وهذا يستلزم أن يكون على رأس هذه العمادة أحد الحاصلين على درجة أكاديمية (متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات) مساوية لدرجة عميد الكلية، وأن يكون أخصائيو المكتبات الحاصلين على درجة الماجستير بدرجة أكاديمية مساوية لدرجة باحث مساعد، أما الحاصل على الدكتوراه فيكون بدرجة أكاديمية مساوية لدرجة باحث[30]، ويتيح هذا التعديل:

1. تفعيل دور المكتبات في العملية التعليمية والبحث العلمي.
2. المشاركة في صناعة القرار على مستوى الجامعة بما يحقق أهدافها.
3. سرعة البت في القضايا ذات الصلة بالمكتبات من توفير الموارد البشرية، وتقنين عملية انتقالها داخل الكلية الواحدة، وتوفير الموازنات المالية اللازمة لتنمية المقتنيات، ولتطوير تجهيزات الشابكة الإلكترونية.

---

(29) للإطلاع على الهيكل التنظيمي لعمادة شئون المكتبات بجامعة الإمام محمد بن سعود أنظر الملاحق، ملحق رقم 5.

(30) تم تطوير هذا المقترح بالتعاون مع السيدة أ. د. رئيس قسم المكتبات بكلية الآداب-جامعة المنوفية (ووكيل كلية الآداب بالمنوفية للدراسات العليا والبحوث)، على هامش التحضير للمؤتمر التاسع عشر للاتحاد العربي للمكتبات بالقاهرة 24-26/ 11/ 2008.

التعديلات المقترحة على مستوى الإدارة العامة:

1 . تفكيك إدارة المكتبة المركزية إلى ثلاث إدارات مستقلة جديدة، هي: إدارة شئون خدمات القراء، وإدارة القاعات النمطية، وإدارة القاعات النوعية.

2 . تحويل قسم إلى إدارة مستقلة جديدة: من قسم الإعداد الفني إلى إدارة الإعداد الفني.

3 . إيجاد أقسام جديدة: قسم التبادل والإهداء (بإدارة التزويد)، قسم البحوث والتطوير (بإدارة شئون مكتبات الكليات)، قسم البيليوجرافيا (بإدارة الإعداد الفني)، المخزن الفرعي (بإدارة الشئون المالية والإدارية).

4 . ضم أقسام بإدارة مستقلة جديدة: ضم قسم الشئون الإدارية مع قسم الشئون المالية، ليصبحا إدارة الشئون المالية والإدارية.

5 . تغيير مسميات بعض الأقسام: قسم المتابعة الفنية (بدلاً من قسم التوجيه-بإدارة شئون مكتبات الكليات)، القاعة الثقافية (بدلاً من المكتبة الثقافية-بإدارة شئون خدمات القراء).

وهذا يستلزم ضرورة وجود وظائف قيادية إشرافية جديدة، وبعض الوظائف التخصصية على النحو المبين:

أ. **مدير إدارة شئون خدمات القراء**: حاصل على ليسانس المكتبات والمعلومات، ويتولى الإشراف على أقسام: التصوير، الإعارة، خدمات المعلومات والبحث الآلي، القاعة الثقافية (المكتبة الثقافية حاليًا)، قاعات ومعامل الإنترنت الخاصة بباحثي الدراسات العليا.

ب. **مدير إدارة القاعات النمطية**: حاصل على ليسانس المكتبات والمعلومات، ويتولى الإشراف على أقسام: الكتب والمراجع، الرسائل الجامعية، الدوريات.

ج. **مدير إدارة القاعات النوعية**: حاصل على ليسانس المكتبات والمعلومات، ويتولى الإشراف على أقسام: مكتبة المكفوفين، المكتبة الموسيقية، معمل توثيق بحوث أدب الأطفال، المعمل الببليوجرافي، قسم الميكروفيلم والمواد السمعية والبصرية.

د. **مدير إدارة الشئون المالية والإدارية**: حاصل على بكالوريوس تجارة أو ما يعادلها، ويتولى الإشراف على قسم الشئون المالية(بعد فصله عن إدارة التزويد)، قسم الشئون الإدارية، المخزن الفرعي.

ه. **رئيس قسم التبادل والإهداء**: حاصل على ليسانس المكتبات والمعلومات، ويكون تابعًا لإدارة التزويد.

و. **رئيس قسم البحوث والتطوير**: حاصل على ليسانس المكتبات والمعلومات، ويكون تابعًا لإدارة شئون مكتبات الكليات.

الخلاصة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد اللازمة لتشغيل وإنجاح واستمرار أي منظمة سواء أكانت منظمة تنتج سلعًا أو خدمات، والإشكالية دومًا تكمن في "حجم" و"نوعية" هذه الموارد البشرية والتي تتطلب الانتقاء والتدريب المتواصل لرفع المهارات الفنية والإدارية والاتصالية، مع التركيز على "الثقافة التسويقية".

للدرجة التي حدت بإحدى الدراسات لاعتبار أن " العمل على تطبيق كادر أعضاء هيئة التدريس على العاملين بقطاع المكتبات بالجامعة يتولد عنه اعترافًا رسميًا من المجتمع الأكاديمي بأمناء المكتبات، وكذلك استردادًا للثقة المفقودة لديهم، وأيضًا جذبًا لكفاءات علمية وخبرات مهنية متميزة إلى هيكل العمالة بالمكتبات، بما يؤدي إلى تطوير العمل بالمكتبات، وبالتالي انعكاس ذلك بالإيجاب على الخدمات التي تقدمها المكتبات بجامعة حلوان"[31].

لذا.. فالعنصر البشري يعتبر أهم العناصر في تصميم وتشغيل وإدارة نظم موارد المعلومات وخدماتها في المكتبات وغيرها من مؤسسات المعلومات، وبخاصة في ظل التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والبيئة الرقمية[32].

---

(31) مرسي طاهر سيد. الخدمة المكتبية في مكتبات جامعة حلوان؛ إشراف: محمد فتحي عبد الهادي، سهير أحمد محفوظ. (أطروحة) ماجستير. حلوان: جامعة حلوان، كلية الآداب، 2004. ص 99.

(32) محمد فتحي عبد الهادي. القوى العاملة في مجال المكتبات والمعلومات بمصر. القوى العاملة في مجال المكتبات والمعلومات في مصر. اعلم. ع2 وع3 (عدد مزدوج)، يوليه-ديسمبر 2008. ص 67.

كما تواجه جوده أداء إدارة المكتبات ومرافق المعلومات كثيرًا من التحديات والمتغيرات التي تشهدها منظمات المجتمع المعاصر على أنواعها وتوجهاتها كافة، التي تتمثل في: التعامل مع أبعاد عصر العولمة الحالي؛ التغيير الظاهر والدائم في أنماط العمل وفي الوظائف والمهام المؤداة؛ وزيادة الاعتماد على رأس المال البشري المعرفي الكفء والمبدع؛ وبزوغ وانتشار التعامل مع شبكة الإنترنت العالمية وزيادة استخدام تكنولوجياتها في إقامة شبكات خاصة للمكتبات ومرافق المعلومات الحديثة؛ ونمو التعامل مع صناعة المحتوى الإلكتروني بشقيها المرتبطتين بإنتاج المحتوى المعرفي ذاته؛ وإنشاء نظم معالجته وإدارته وإمداده وبثه؛ وزيادة التركيز على قضايا التنمية والملكية الفكرية كما تدعو له اتفاقية التجارة الحرة؛ وتأكيد أمن وسلامة وحماية المعلومات وخصوصيتها؛ وإتباع المعايير والمقاييس الموحدة العالمية.. إلخ، وقد حتم التعامل مع كل هذه المتغيرات والتحديات المعاصرة أهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي للمكتبات ومرافق المعلومات المختلفة والمتنوعة لتطوير أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وبالتالي وظائفها وأنشطتها للتعامل مع الحاضر المتقدم والمستقبل على حد سواء[33].

ولهذه الأسباب مجتمعة فقد كان من الضروري قيام الإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان بحزمة إجراءات بمجال الموارد البشرية ذات توجه استراتيجي، وذلك في إطار مشروع التطوير الإداري بالجامعة والذي تم اعتماد برنامجه بتاريخ 6/ 11/ 2005، ويُنتظر أن تؤتي ثمارها على المدى البعيد، وتتحدد هذه الإجراءات فيما يلي:

1. إنجاز دراسة خمسية لتحديد حجم العمالة الأمثل للعاملين بقطاع المكتبات، خلال السنوات 2004ـ2009، ومتابعة تنفيذها بالتعاون مع القيادات الإدارية والإدارات العامة بجامعة حلوان.
2. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مع مشروع تطوير المكتبات ونظم المعلومات، لرفع مهارات العاملين في مجال التعامل مع الحاسوب، والحصول على شهادة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب **ICDL**.

---

(33) محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. مرجع سابق. ص 101.

3. تقديم مقترح بتعديل بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بالمسميات الوظيفية للعاملين قطاع المكتبات بالجامعة.
4. إنجاز دليل العمل الخاص بالإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان.
5. تقديم مقترح بمعايير التميز للعاملين بقطاع المكتبات بالجامعة.
6. تقديم مقترح بتطوير الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان، وتحويل هذه الإدارة العامة إلى عمادة لشئون المكتبات.

تكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية بقطاع المكتبات وتجهيزه بالمقومات الأساسية، وتمكينه من اتخاذ القرار، مع العمل على تلافي أسباب عدم ظهور الصف الثاني، والتي تعود إلى" :

1ـ أسباب ترجع للصف الأول. 2ـ أسباب ترجع للصف الثاني.
3ـ أسباب ترجع للقوانين. 4ـ أسباب ترجع للتخطيط والمناخ التنظيمي"[34].

(34) نجلاء فتحي محمد عبده. تكوين القيادات الإدارية من الصف الثاني كمدخل للتطوير الإداري؛ إشراف: محمد ماهر الصواف. (أطروحة) ماجستير. القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، 2005. ص 82.

الفصل السادس

إدارة مبنى المكتبة المركزية



تمهيد:

يعتبر موقع المكتبة ـ أو ما يمكن تسميته تسويقيًا بمنفذ التوزيع ـ أحد عناصر المزيج التسويقي **Marketing Mix** ويلعب موقع المكتبة دورًا حيويًا في تحقيق وظائفها، وعليه يتوقف قدر كبير من نجاحها، مهما كان نوع هذه المكتبة، عامة أم متخصصة، جامعية أم مدرسية.

ولا بد في هذا المجال من مراعاة عدد من الأمور الهامة، مثل قرب المكان من الرواد وسهولة وصولهم إليه، بعده عن الضوضاء، والمكان الصحي المتواجد داخل مساحات خضراء أو حدائق قدر الإمكان. وتتولى مواد البناء الحديثة عملية الإقلال من المؤثرات الخارجية كالضوضاء والحرارة والبرودة. وذلك باستخدام المواد العازلة أثناء البناء، وصنع النوافذ المزدوجة. أما الضوضاء الداخلية فيمكن التحكم فيها بوضع زوائد جلدية تبطن بها أرجل المقاعد والحد من المناقشات بصوت مرتفع وما إلى غير ذلك من وسائل[1].

وقد أنشئت المكتبة المركزية لجامعة حلوان عام 1977 بعد إنشاء الجامعة بعامين وذلك بمبني إدارة الجامعة آنذاك في جاردن سيتي، وفي عام 1982 نُقلت المكتبة إلي مقر كلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة، وفي ديسمبر 1994 نُقلت المكتبة المركزية إلي الدور الأرضي بمبني رقم (5) وهو إحدى مباني المدينة الجامعية بحرم الجامعة بعين حلوان، وتم في عام 2003م افتتاح المبني الجديد للمكتبة المركزية، والذي يتوسط الحرم الجامعي بعين حلوان.

النشأة:

بدأت المكتبة بحجرة واحدة وذلك بمبني إدارة الجامعة بجاردن سيتي ثم عندما نقلت إلي مقرها بكلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة كانت تتكون من قاعة إطلاع واحدة للرسائل

(1) محمود قطر. تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات العامة: أسسه النظرية وتطبيقاته؛ إشراف: محمود محمود عفيفي، سهير أحمد محفوظ. (أطروحة) ماجستير. حلوان: جامعة حلوان، كلية الآداب، 2004. ص 176.

والكتب معًا وتضم 18 مقعدًا فقط[2]، أما المكتبة المركزية بمبنى (5) فكانت تتكون من: قاعتين، واحدة للإطلاع على الكتب والمراجع والثانية للإطلاع على الرسائل الجامعية وكانتا تضمان معًا 43 مقعدًا، وثلاث قاعات للإداريين، إضافة لمخزن، وكانت التجهيزات عبارة عن حاسوبين (بنتيوم 2) وطابعتين وآلتي تصوير وأجهزة ميكروفيلم (قارئة وطابعة) بالإضافة إلى 5 آلات كاتبة.

أما الآن.. فمبنى المكتبة المركزية تبلغ عدد قاعاته (85) قاعة مؤثثة بألفي مقعد موزعة على أربعة طوابق (أرضي و3 تكراري) أغلبها مكيفة مركزيًا، تخدمها أربعة مصاعد كهربائية، كما زود مدخلها الرئيس بمنحدر لصعود وهبوط الكراسي المتحركة لمتحدي الإعاقة.

موقع المكتبة المركزية:

تعتبر الساحة الجامعية ـ **Campus** ـ هي العنصر الرئيسي في تخطيط الجامعات والمكتبة المركزية تعتبر أهم عناصر الساحة الجامعية، حيث عادة ما تأتي في موقع متوسط بالنسبة لمختلف كليات الجامعة بأقسامها، وعادة ما تكون مكتبة مركزية للجامعة يتبعها مكتبات الكليات، والتي قد يندرج تحتها مكتبات الأقسام حسب الحاجة إليها، وتنقسم المكتبات الجامعية إلي:

1ـ المكتبة المركزية. 2ـ مكتبات الكليات.

3ـ مكتبات الأبحاث. 4ـ مكتبات الأقسام.

معايير أختيار موقع المكتبة المركزية:

1. يجب أن يكون موقعها متوسطًا ضمن التخطيط العام للجامعة بحيث تكون علي إتصال مباشر بكافة الكليات.
2. يراعي سهولة الوصول إلي موقعها داخل مخطط الجامعة من الطريق العام الرئيسي.

---

(2) مرسي طاهر سيد. الخدمة المكتبية في مكتبات جامعة حلوان: دراسة لواقعها والتخطيط لمستقبلها؛ إشراف: محمد فتحي عبد الهادي، سهير أحمد محفوظ. (أطروحة) ماجستير. حلوان: جامعة حلوان، كلية الآداب، 2004. ص 49.

3. يجب أن يوفر الموقع الهدوء اللازم لمنع الضوضاء التي قد تؤثر علي كفاءة أداء المبني لوظيفته.

4. توفير الأماكن اللازمة لإنتظار سيارات رواد المكتبة يكون مسئولية مخططي الجامعة، وليس ضمن مسئولية مصممي المكتبة.

العناصر الرئيسية في مباني المكتبات:

- تختلف العناصر المكونة لمباني المكتبات تبعًا لنوع المكتبة، حيث أن لكل نوع متطلباته الخاصة التي تساعده علي تقديم خدماته علي أكمل وجه.
- يلزم علي المهندس المعماري ضرورة الإلمام بتلك العناصر بشكل واضح لكي يتمكن من الوفاء بكامل إحتياجات مبني المكتبة من خلال تصميمه وتوزيعه لتلك العناصر.
- تنقسم العناصر الرئيسية (الفراغات المعمارية الداخلية) المكونة لمباني المكتبات لثمانية أقسام رئيسية يندرج تحت كل منها تقسيمات فرعية، ويتسم هذا التقسيم بالمرونة بحيث يمكن زيادة أو إلغاء بعض عناصره وفقًا لمتطلبات كل مكتبة علي حدة[3].

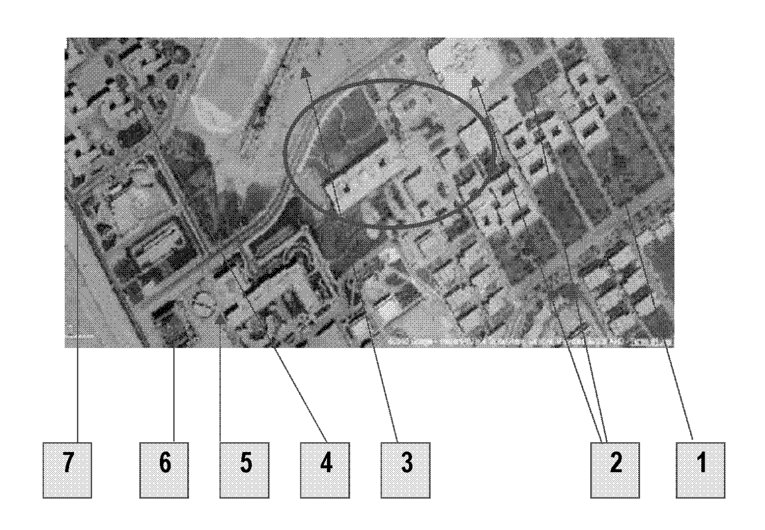
3ـ إبتسام عبد الوهاب خميس. مفهوم معاصر للتراث المصري في التصميم الداخلي لمكتبة الإسكندرية؛ إشراف: مصطفى أحمد محمد عبدالله. (أطروحة) دكتوراه. حلوان: جامعة حلوان، كلية الفنون التطبيقية، 2006. ص 115

شكل رقم (14)


العناصر المعمارية الرئيسية لمباني المكتبات
صالة المدخل والأستقبال
• الأمن
• أسانات
• أستعلامات
• إستعارة
منطقة القراءة
• قاعة القراءة الرئيسية
• حجرات الكتب
• أماكن القراءة الحرة
• الخلوات
مخازن الكتب
• مخازن الكتب المفتوحة
• مخازن الكتب المغلقة
• مخازن أخري
أقسام مختلفة
• فهارس
• ببليوجرافيا
• مراجع
• خرائط
• دوريات
• تزويد
• ميكروفيلم
الهيئة الأدارية
• المدير
• سكرتارية
• رؤساء الأقسام
• الموظفون
خدمات خاصة
• أرشيف
• مدرج
• معارض
• فصول مناقشة
• قاعات موسيقي
• قاعات فيديو
• قاعات للمدخنين
خدمات عامة
• سلالم ومصاعد
• كافتيريا
• دورات مياه
• تصوير مستندات
• تجليد تغليف طباعة
• آلات طباعة
خدمات تكنولوجية
• الوحدة المركزية
• وحدة الميكروفيلم
• الهيئة الأدارية
• المستفيدون
• المخازن

شكل رقم (15)

الموقع العام لمبنى المكتبة المركزية بجامعة حلوان(4)



العناصر الهندسية بالموقع :

1. الكليات والمدرجات المركزية.
2. المطعم المركزي والسوق التجاري المركزي.
3. منطقة الملاعب والتجهيزات الرياضية.
4. المدينة الجامعية.
5. مبنى إدارة الجامعة.
6. قاعة الاحتفالات.
7. دار الضيافة.

ويظهر مبنى المكتبة المركزية في إطار بيضاوي الشكل، أما الأماكن الظاهرة بالصورة بـاللون الداكن عبارة عن مسطحات خضراء متعددة المستويات

(4) الصورة من خدمة خرائط جوجل – مأخوذة بتاريخ 16/ 10/ 2008.

مبنى المكتبة المركزية لجامعة حلوان:

تم وضع التصميمات الهندسية في ديسمبر 1985 ، وأُدخلت بعض التعديلات على هذه التصميمات في يناير 1994 والسنوات التي تليها ، وتم تشغيله عام 2003 ، وهذه الفترة الزمنية ـ18 عامًا ـ مابين الفكرة والتشغيل تعتبر فترة طويلة ، لاسيما وأن الفكرة تنتمي للألفية الثانية ، أما التشغيل فكان بالألفية الثالثة ، وهناك اختلاف بين توجهات الألفية الثانية وتوجهات الألفية الثالثة وقد بلغت المساحة الكلية للمبني الحالي للمكتبة المركزية الجديدة (20800) م2 .

فلسفة توزيع القاعات:

تم تخصيص القاعات حسب مقترح الإدارة العامة للمكتبات أو ما يسمى بقاعدة " هرمية كثافة الاستخدام " ، بمعنى وضع القاعات ذات التردد العالي ، أو الخصوصية ، بالدور الأرضي ، والقاعات ذات الكثافة المتوسطة بالدور الأول ، أما الدور الثاني فمخصص للكثافة الأقل ، وخصص الدور الثالث كصوامع بحث (خلوات) بالإضافة إلى قاعة (سيمنار) لمناقشة مخططات أطروحات الماجستير والدكتوراه ، ومعملين للدخول على المكتبة الرقمية .

مكونات المكتبة المركزية بجامعة حلوان

الطابق الأرضي: مكتبة المكفوفين ، المكتبة الموسيقية ، قاعة التحكم الآلي (للحواسيب والخادم الرئيس) ، خدمة المعلومات والبحث الآلي ، قاعة للمجموعات المهداة ، الإعداد الفني ، إدارة التزويد ، المكتبة الثقافية ، أوفيس ، مخزن ، الأمانات ، قاعات المعارض والاستعلامات .

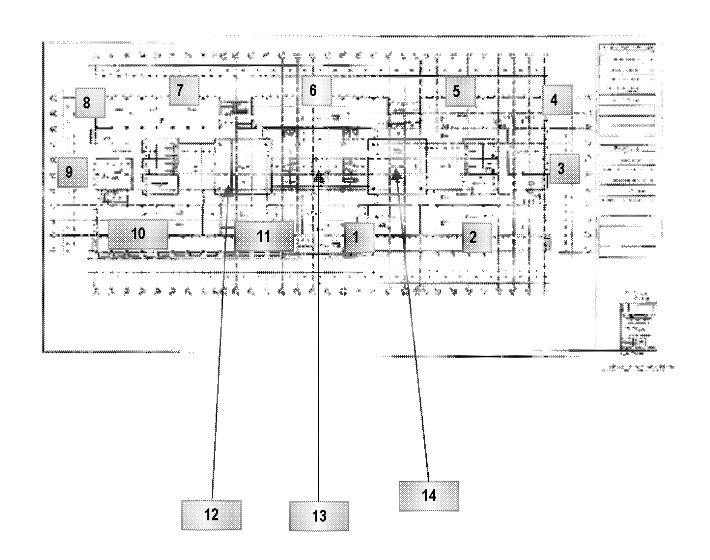
الطابق الأول: القاعات النمطية للإطلاع على الكتب ، الإعارة الخارجية ، قاعة المراجع والأدلة ، المعمل الببليوجرافي ، قاعة متخصصة في المعلوماتية ، التصوير ، قاعة متخصصة في العلوم الاجتماعية ، قاعة الاجتماعات ، قاعة تدريب ، قاعة دراسية ، إدارة المكتبة المركزية ، إدارة شئون مكتبات الكليات ، أقسام العلاقات العامة والسكرتارية والشئون الإدارية ، المدير العام للإدارة .

الطابق الثاني: القاعات النمطية للإطلاع على الرسائل (ماجستير ودكتوراه)، قاعة الميكروفيلم والمواد السمعية والبصرية، معمل توثيق بحوث أدب الأطفال.

الطابق الثالث: صوامع للبحث (خلوات)، قاعة (سيمنار) لمناقشة مخططات أطروحات الماجستير والدكتوراه، مكاتب إدارية.

شكل رقم (16)

مسقط أفقي للطابق الأرضي – المكتبة المركزية بجامعة حلوان (5)



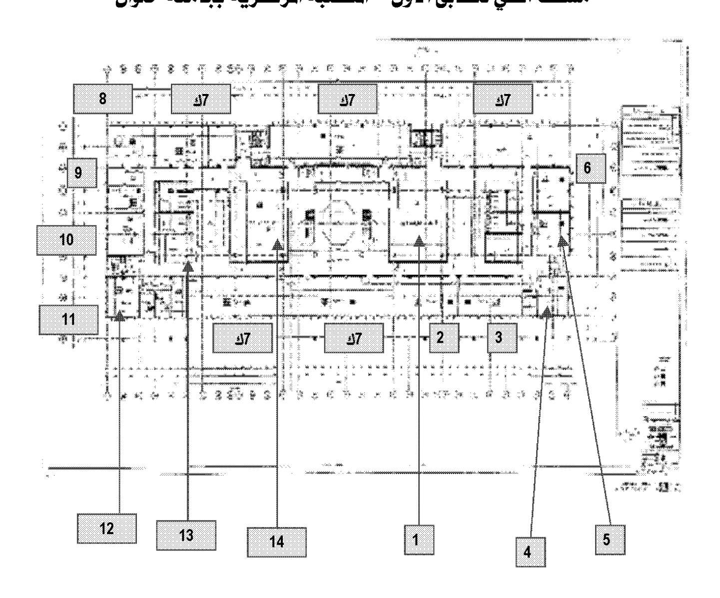
(5) جميع المخططات الهندسية الواردة بهذا الفصل مستقاة من الإدارة العامة للشئون الهندسية بجامعة حلوان.

مكونات الطابق الأرضي بالمكتبة المركزية:

1 . مكتبة المكفوفين
2 . المكتبة الموسيقية
3 . التحكم الآلي
4 . غرفة كهرباء
5 . قسم خدمات المعلومات والبحث الآلي
6 . الإعداد الفني
7 . قاعة معارض
8 . مدخل تحميل
9 . الإهداء والتبادل
10المكتبة الثقافية
11 . قاعة معارض
12 . الدوريات
13 . الاستعلامات
14 . قاعة الأستاذ الدكتور حسن حسني (إهداءات متنوعة)

شكل رقم (17)

مسقط أفقي للطابق الأول – المكتبة المركزية بجامعة حلوان

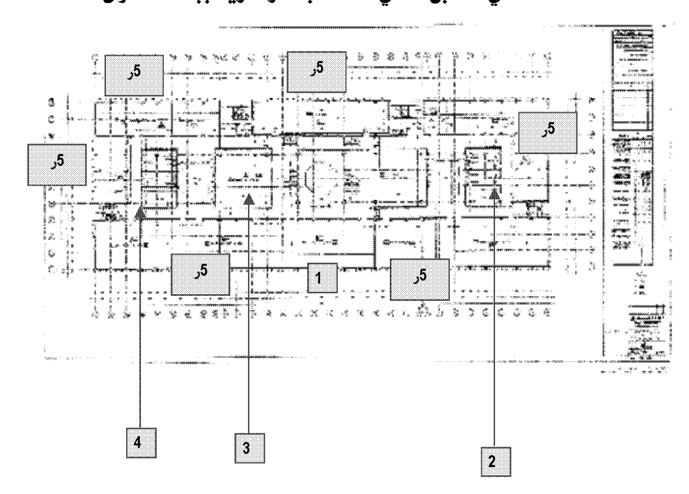


مكونات الطابق الأول بالمكتبة المركزية:

1. قاعة لإهداءات الأستاذ الدكتور محمد الجوهري (علوم اجتماعية)
2. قاعة لإهداءات الأستاذ الدكتور شوقي سالم (المكتبات والمعلومات)
3. المعمل الببليوجرافي
4. قاعة دراسية رقم 1
5. قاعة دراسية رقم 2
6. التصوير
7. (ك) قاعات للكتب
8. قاعة اجتماعات
9. مدير عام الإدارة العامة للمكتبات
10. مدراء الإدارات والمشرف
11. السكرتارية والشئون الإدارية
12. العلاقات العامة
13. إدارة شئون مكتبات الكليات
14. المراجع

شكل رقم (18)

مسقط أفقي للطابق الثاني – المكتبة المركزية بجامعة حلوان

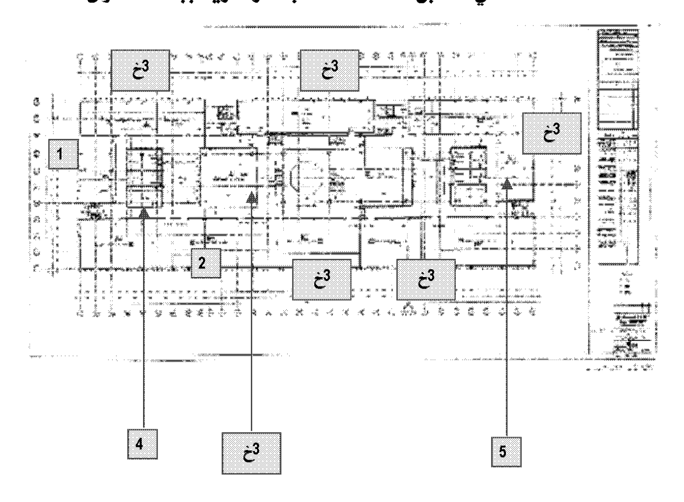


مكونات الطابق الثاني للمكتبة المركزية:

1 . معمل توثيق بحوث أدب الأطفال . 2 . مخزن للمكررات .
3 . المصغرات الفيلمية والمواد السمعية والبصرية . 4 . مخزن للمكررات .
5 . (5ر) قاعات للرسائل الجامعية .

شكل رقم (19)

مسقط أفقي للطابق الثالث – المكتبة المركزية بجامعة حلوان

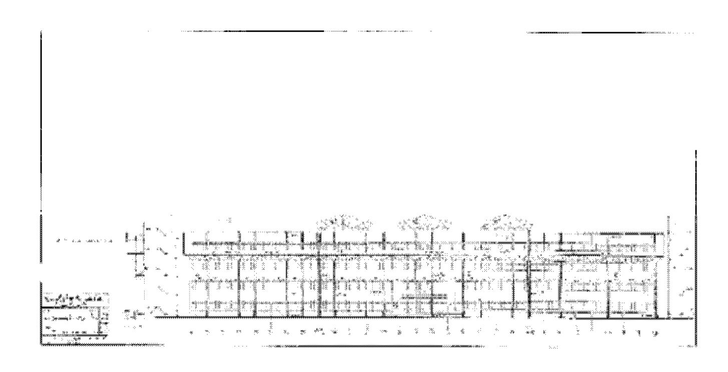


مكونات الطابق الثالث بالمكتبة المركزية:

1 . قاعة السيمينار . 2 . معامل الحاسوب (منافذ للمكتبة الرقمية) .
3 . (3خ) خلوات بحث للباحثين وأعضاء هيئة التدريس . 4 . مخزن للمكررات .
5 . مكاتب إدارية .

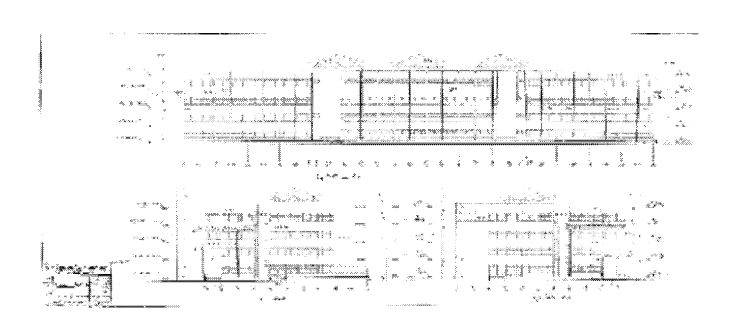
شكل رقم (20)

مخطط الواجهة الرئيسة لمبنى المكتبة المركزية



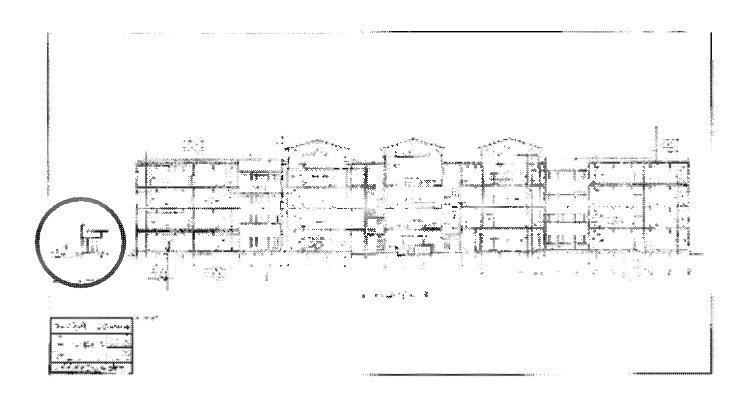
شكل رقم (21)

مخطط الواجهات الجانبية والواجهة الخلفية لمبنى المكتبة المركزية



شكل رقم (22)

قطاع طولي لمبنى المكتبة المركزية



وتظهر في الدائرة قطاع بمدخل سيارات الخدمة ، والتي هدف المصمم الهندسي منها إلى وجود نقطة لدخول سيارات الخدمة لتفريغ (أو تحميل) التجهيزات الخاصة بالمكتبة المركزية (من مقتنيات أو معدات أو أثاث . . إلخ) .

شكل رقم (23)

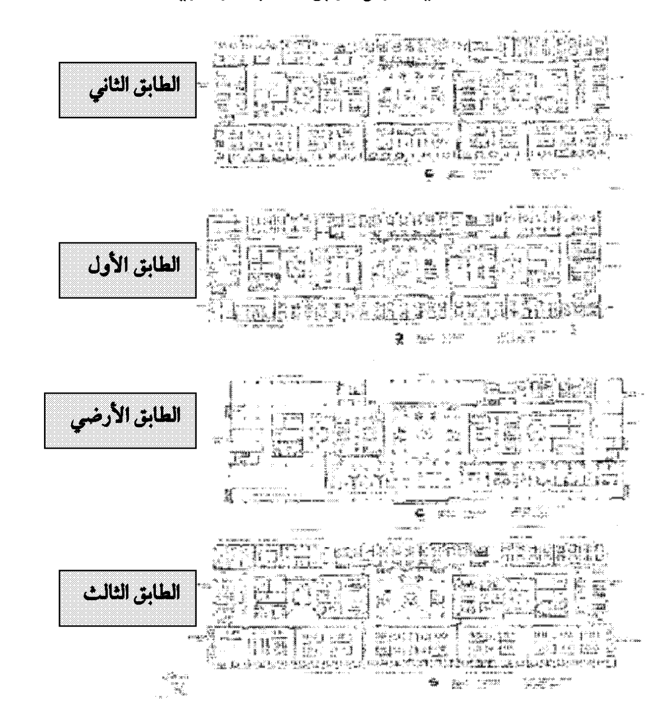


الواجهة الرئيسة لمبنى المكتبة المركزية بجامعة حلوان

(المصدر- المؤلف)

شكل رقم (24)

مساقط أفقية لفرش طوابق المكتبة المركزية



إدارة الإنتاج والعمليات:

يتم النظر لموقع المكتبة كأحد عناصر المزيج التسويقي **Marketing Mix** حيث يلعب الموقع دوراً حيوياً في تحقيق وظائفها، وعليه يتوقف قدر كبير من نجاحها، وتعتبر إدارة الإنتاج والعمليات مسئولة[6] عن خلق السلع والخدمات لإشباع الطلب المتوقع، وهي تهدف على

(6) مسئولة: هكذا في النص الأصلي.

المدى القصير إلى :

1 . تحديد خصائص المنتج (سلعة أو خدمة) .

2 . تحديد خصائص العمليات .

3 . إيصال المنتجات المطلوبة للعملاء ، وذلك من خلال :

أ- الإنتاج بكميات تتناسب مع الطلب المتوقع .

ب- تقديم المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب للعميل .

4 . إنتاج المنتجات (سلعة أو خدمة) بمستوى الجودة المرغوب به من قبل العملاء .

5 . تحقيق الأهداف السابق ذكرها بكفاءة ، وذلك من خلال :

أ- علاقات عمالية فاعلة وسيطرة على كلفة العمل .

ب- السيطرة على كلفة المواد .

ج- السيطرة على الكلفة المتعلقة باستخدام الطاقة الإنتاجية .

أما على الأجل الطويل فإن إدارة الإنتاج والعمليات تهدف إلى استخدام المصادر المتاحة وبشكل يمكن المنظمة من مواجهة الطلب على المدى البعيد[7] .

الدور الاستراتيجي لإدارة الإنتاج والعمليات:

في الحياة العملية قد يحدث أن يصبح المدير منغمسًا في التفاصيل المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والهندسية . . وقد يكون ذلك على حساب الغايات الأساسية ، وهذا ما حدث للعديد من المنظمات وكانت النتائج مكلفة . ذلك أن اقتصاديات وكفاءة العمليات يعتبران هدفًا ثانويًا بالنسبة للمنظمة ككل أما الأهداف الرئيسية فهي تتعلق بالفرص التسويقية ، حيث أن التحليل الجيد للسوق وللمنافسين وكذلك لأوضاع المنظمة الداخلية سيمكن المنظمة من تحديد الاتجاه الأفضل لتركيز جهود المنظمة فيه ، وبعد تقدير الفرص الموجودة في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة فإنه يمكن تطوير الإستراتيجية العامة للمنظمة شاملة بعض الخيارات الأساسية للمنافسة ، وبالقيام بذلك فإنه يمكن وضع الأولويات بين الخصائص الأربعة التالية :

---

(7) سليمان خالد عبيدات . مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2008 . ص20 .

- النوعية "أداء المنتج".
- الكفاءة الكلفية "سعر منخفض للمنتج".
- الاعتمادية (المعولية، إيصال الطلبات للعملاء بالوقت المناسب).
- المرونة (الاستجابة السريعة للتغييرات في مجال المنتجات الجديدة أو حجم الإنتاج).

هذه الخيارات الإستراتيجية تحدد شكل ومحتوى وظيفة العمليات وماذا يمكن أن تحقق[8].

وعلى ضوء تحديد شكل ومحتوى وظيفة العمليات، يكون قرار اختيار الموقع والذي يعتبر من أهم القرارات طويلة الأجل التي تتخذها المؤسسة، ذلك أن الموقع يؤثر على التكاليف الثابتة والمتغيرة، كما أن لها أثرًا كبيرًا على الأرباح، فالموقع الأفضل لأي مؤسسة يعتمد على طبيعة الأعمال التي تخصصت فيها، فالموقع الأفضل لمؤسسة صناعية هو ذلك الذي يؤدي إلى أقل التكاليف، في حين أن الموقع الأفضل للمؤسسات الخدمية هو الذي يؤدي إلى تعظيم الدخل[9].

ومرافق المعلومات ـ ومنها المكتبات ـ تنتمي للمؤسسات الخدمية، وبالتالي فإن الموقع الأفضل للمكتبة هو الذي يكون عامل جذب للمستفيدين، ويساهم في تلبية احتياجاتهم المعلوماتية.

وبالإضافة لقرار اختيار الموقع، تلعب إدارة الإنتاج والعمليات دورًا هامًا في ترتيب عمليات الإنتاج ومواقعها بهدف توفير الوقت والجهد، وتقليل الكلفة، وتقديم الحلول المنطقية والعملية للاستغلال الأمثل من مساحات الموقع.

وبهذا الصدد، يود المؤلف التوصية بإعادة النظر في إمكانية تواجد قسم للتجليد بالدور الأرضي كما كان مرسومًا له بالمخططات الهندسية الأولى تاليًا لإدارة التزويد وقسم الإعداد الفني، بحيث يتم إتاحة وعاء المعلومات للمستفيدين بشكل متكامل، كما كان من المخطط له قيام هذا القسم بمهمة تجليد أوعية المعلومات (كتب، رسائل جامعية، دوريات.. إلخ) على

(8) سليمان خالد عبيدات. مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات. مصدر سابق ص 38.
(9) المصدر السابق ص 87.

مستوى قطاع المكتبات بجامعة حلوان، وقد استند الرأي المعارض لعدم تواجد هذا القسم داخل المكتبة المركزية على وجود مطبعة مركزية خاصة بجامعة حلوان ووجود قسم للتجليد من ضمن الأقسام المتاحة بها، إلا أن التجارب العملية أثبتت عدم قدرة هذا القسم على الوفاء بمتطلبات واحتياجات المكتبات داخل الجامعة، مما يدفعها للتعامل مع "مجلدين" خارجيين وتعريض مقتنياتها للتأخير واحتمالات فقدها.

العمارة الداخلية للمكتبات المركزية:

يؤثر الفراغ المعماري الداخلي على مراحل التصميم المختلفة ولاسيما عناصر العمارة الداخلية مما له تأثير مباشر على الراحة النفسية للقارئ، وفي إطار تقليل التشتيت إلى أقل درجة ممكنة، فلابد من وجود عدد قليل من العناصر المزينة داخل الحيز ويتحكم في ذلك عناصر محددات الحيز الداخلي للمبنى:

1. الأرضيات.
2. الحوائط (نوافذ ـ أبواب).
3. السقف.
4. المصاعد [10].

ولكي تنجح المكتبات في تقديم خدماتها لجمهور المستفيدين و"تشبع" حاجاتهم المعلوماتية، فإنه يجب عليها التخطيط والتوظيف الجيد لمساحات مبانيها، سواء كانت المساحة الإجمالية لكامل المبنى، أو المساحات الداخلية لقاعات مبنى المكتبة. وتعد المساحات التي تخصصها مكتبة ما لوحداتها خير دليل على أولويات هذه المكتبة، وقد بُذلت محاولات كثيرة للخروج بتصور عن المساحات اللازمة لإيواء مقتنيات المكتبات والعاملين وتقديم خدماتها للمستفيدين. وكما هو متوقع اختلفت نتائج هذه المحاولات تبعًا لتباين منطلقاتها وفلسفات أصحابها.

ولعل من المناسب في هذا السياق التأكيد على أن ما يجب أن يحدد مجمل مساحة المكتبة ليس عنصرًا واحدًا فقط. فمجموع عدد المستفيدين وطبيعتهم وحجم المقتنيات وطبيعتها ونمط الخدمة والاستخدام، بالإضافة إلى النمو المتوقع في جميع هذه العناصر، وما قد يحدث فيها من تغيرات عناصر لابد من جعلها في الحسبان عند تحديد مجمل مساحة المبنى.

(10) هالة بركات النجار. العمارة الداخلية للمكتبات الجامعية؛ إشراف: أحمد كمال حموده، أحمد حسني يحيى. (أطروحة) ماجستير. حلوان: جامعة حلوان، كلية الفنون الجميلة، 2002. ص 61.

البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية لأي مبنى دور كبير في إقبال الناس على ارتياده وقضاء وقت طويل فيه، لذا فإن ثراء المكتبة بموارد المعلومات وكفاءة العاملين فيها لا يغنيان عن توفير بيئة جيدة تجعلها مكانًا مريحًا لمرتاديها، وهناك عدد من المكونات التي تشكل عمل البيئة الداخلية للمكتبة، وينبغي أن تبذل الجهود لجعلها تعمل متضافرة على تحقيق ذلك. ومن أهم هذه المكونات: الإضاءة ـ طبيعية كانت أو اصطناعية ـ والتهوية والتدفئة والتبريد، والحد من الضوضاء، والألوان واللوحات الإرشادية.

وقد لوحظ عزوف القراء عن ارتياد بعض المكتبات التي لا ينقصها مصادر المعلومات، ولا القوى العاملة المؤهلة، ولا حسن اختيار الموقع، وكان سبب ذلك ظهور خلل في إحدى هذه المكونات.

ففي مجال الإضاءة ـ على سبيل المثال ـ كان منشأ هذا الخلل عدد كبير من العوامل، ومنها التركيز على الإضاءة الاصطناعية، والتصور أن قوة الإضاءة الاصطناعية قرينة على جودتها، بالإضافة إلى استخدام الإضاءة الطبيعية في أماكن غير مناسبة وعدم حسن التخطيط للقبب والمناور.

وفي مجال التهوية والتدفئة والتبريد والرطوبة قد يكمن الخلل في عدم أخذ خصوصية المكان الجغرافي لموقع المبنى في الحسبان، وفي عدم دمج التهوية الطبيعية بالتهوية الاصطناعية على نحو يلاءم المستفيدين والعاملين والمقتنيات، وفي عدم إيجاد آلية تمكن من التخلص مما ينبعث من المواد المستخدمة في البناء أو من الغازات المنبعثة من المواد التي تستخدم في بعض وحدات المكتبة، أو الإقلال من تأثيرها ما أمكن.

وقد يكون عامل الخلل الأكبر عدم نجاح المخططين والمصممين في جعل المبنى ملاذا هادئًا للقراء والباحثين إما لعدم التمكن من التحكم في الضوضاء الخارجية أو لعدم السيطرة على مصادر الضوضاء الداخلية لضعف عوازله أو لعدم ترتيب وحداته ترتيبًا منطقيًا.

وربما يكون اللون المستخدم في جدران المبنى أو أثاثه أو فرشه عامل طرد للمستفيدين بما يتضمنه من افتئات على الذوق العام أو عدم راحة للبصر[11] .

الإضاءة:

الإضاءة من أهم عناصر البيئة الداخلية للمكتبات، لأن أغلب الأنشطة التي تجرى في المكتبات لها علاقة مباشرة بحاسة البصر . ولن تكون هذه البيئة ملائمة مهما بلغ حُسن تخطيطها أو جودة أثاثها ما لم تكن إضاءتها جيدة وكافية ومستقرة .

فالإضاءة غير المستقرة تسبب هدراً في مساحة المكتبة إذ سيتكتل المستفيدون في المكان الذي يرون أنه مستقر الإضاءة ويتركون غيره[12] .

أنواع الإضاءة:

تنقسم الإضاءة من حيث مصدرها إلى إضاءة طبيعية وإضاءة اصطناعية، ومن حيث طريقة الاستخدام إلى مباشرة وغير مباشرة، ويمكن تلمس ملامح كل منها فيما يأتي :

أ- **الإضاءة الطبيعية**: المعروف أن الإضاءة الطبيعية تعتبر أكثر صحية وأقل تكلفة من الإضاءة الاصطناعية . وتمتاز مصر بدرجة عالية من سطوع الشمس، حيث تتراوح فترة السطوع للشمس ما بين 11-14 ساعة يوميًا .

لذا، فمن الملائم وضع تلك الميزة في الاعتبار مع التركيز على النوافذ التي في جهة الشرق، والإقلال من النوافذ في الجهات غير المستقبلة لضوء الشمس، لتوفير حيز مكاني لخزانات الكتب، كما يجب الإبقاء على فكرة الستائر الرأسية لحجب الأشعة غير المرغوب فيها مع زيادة سمك شرائحها بحيث يكون لونها متناغمًا مع ألوان الجدران والأرضيات والأثاث .

---

(11) محمود قطر . تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات العامة : أسسه النظرية وتطبيقاته . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 2004 . ص177 .

(12) المرجع السابق . ص 178 .

بـ الإضاءة الاصطناعية : يعتبر استخدام مصابيح الفلورسنت fluorescent في المكتبات ـ كإضاءة غير مباشرة ـ من الأمور الشائعة نظرًا لما تتيحه هذه المصابيح من إضاءة تحاكي ضوء النهار ، بالإضافة إلى قلة استهلاكها للطاقة الكهربائية .

التهوية والتبريد:

للتكييف والتهوية دور كبير في مدى فاعلية المبنى وملاءمته للعمل ، خصوصًا في المناطق التي تتسم بالتطرف في الحرارة والبرودة أو في الرطوبة . وفي الوقت الذي يبدو فيه من تحصيل الحاصل القول بأهمية وجود نظام جيد للتكيف والتهوية لا بد من التأكيد على أهمية كون هذا النظام سهل التشغيل والصيانة ، إذ أن منشأ الكثير من مشكلات التكييف والتهوية لجوء الكثير من المكتبات إلى تركيب نظم معقدة وصعبة الصيانة ، مع عدم توافر المهارات اللازمة لصيانتها أو إصلاحها عند اللزوم . وتُدمج التهوية الاصطناعية بالتهوية الطبيعية في كل الأحوال ، وذلك لتوفير الطاقة في خلال فصلي الاعتدال ، ولضرورة التهوية الطبيعية لمقتنيات المكتبة والعاملين فيها ومرتاديها[13] .

الألوان:

لا يعتبر اللون مجرد مؤثر بصري ، بل يتداخل تأثيره في مكون الإضاءة ، والإحساس النفسي بالارتياح وسعة المكان . . إلخ من مؤثرات يجب وضعها في الحسبان عند إعادة توظيف قاعات المبنى .

والمعروف أنه كلما كانت ألوان الجدران والسقوف والأرضيات والأثاث . . وبقية مكونات المكتبة غير داكنة وتميل للألوان الفاتحة ، كلما ساعد ذلك في توفير الطاقة الكهربائية الموجهة للإضاءة ، وتوفير الإحساس بالاتساع والهدوء والرونق والذي ينعكس بدوره على سلوك المستفيدين من المكتبة .

(13) المرجع السابق . ص 179 .

مساحة المكتبة المركزية بجامعة حلوان:

يبلغ مساحة الطابق الواحد 5200متراً مربعًا، وبالتي فإن المساحة الإجمالية لمبنى المكتبة المركزية –بطوابقه الأربعة- تبلغ 20800 مترًا مربعًا، مما يصنفها ضمن أكبر المكتبات الأكاديمية بالجامعات المصرية.

وعلى الرغم من كبر هذه المساحة، إلا أنه لا يتناسب مع معايير ACRL الأميركية، أو المعايير الكندية أو الفرنسية بهذا الصدد.

جدول رقم (21)

مقارنة بين المعايير العالمية بشأن مساحة مبنى المكتبة

المساحات / المعايير	المساحة المخصصة للمقتنيات	المساحة المخصصة للمستفيدين	المساحة المخصصة للعاملين
المعايير الأميركية	90م2 حتى 1500 مجلد	مقعد واحد لكل 5 طلاب مسجلين 1.7م2 المساحة لكل مقعد	تساوي 1/8 من المساحة المخصصة للمقتنيات والمستفيدين معًا
المعايير الكندية	70م2 لكل 1000 مجلد	2.3م2 المساحة لكل طالب جامعي مسجل 3.3م2 المساحة المخصصة لكل طالب دراسات عليا مسجل 7م2 المساحة المخصصة لكل عضو هيئة تدريس	9.3م2 لكل عنصر بشري
المعايير الفرنسية	60م2 لكل 1000 مجلد	مقعد واحد لكل 10 طلاب مسجلين 2م2 المساحة لكل مقعد	8م2 لكل عنصر بشري

إلا أن ما يعيشه المؤلف من واقع ميداني، يشير إلى تناسب هذه المساحة مع الاحتياجات الحالية للمستفيدين، وبالإضافة إلى ذلك فمن المنتظر أن تلبي ـ هذه المساحة ـ الاحتياجات المستقبلية وحتى إنشاء (جامعة حلوان 2) والمقرر إقامتها بجي 15 مايو داخل محافظة حلوان.

وتؤكد إحدى الدراسات ما سبق الإشارة إليه من مناسبة المساحة الحالية للمستفيدين، فعلى " الرغم من ضآلة المساحة المخصصة للمستفيد بالمكتبة إلا أن عينة البحث المجيبة على الاستبيان قد أفادت برضائهم عن مبنى المكتبة وهذا ما يوضحه الجدول التالي الخاص بسؤال الاستبيان رقم (2/ 3) عن مدى رضاء المستفيدين عن مبنى المكتبة "[14].

جدول رقم (22)

مدى رضاء المستفيدين عن مبنى المكتبة

الإجابة / المستفيدون	المستفيدون من المكتبة التكرار	المستفيدون من المكتبة النسبة المئوية
نعم	111	٪ 100
لا	صفر	صقر
الإجمالي	111	٪ 100

(المصدر: شيماء نبيل عطا. المكتبة المركزية بجامعة حلوان)

الأثاث والتجهيزات:

يعد الأثاث والتجهيزات من المقومات المادية اللازمة لتقديم الخدمة المكتبية الجيدة حيث يحتل الأثاث أهمية كبيرة في المكتبات وذلك الدور الذي تلعبه الرفوف في حفظ المقتنيات، والمقاعد والمناضد التي توفر الراحة المطلوبة للمستفيدين، وكذلك تهيئة الإضاءة والتهوية المناسبة للمستفيدين لارتياد المكتبة واستخدامها. وكذلك يوفر الأثاث والتجهيزات بأعداد ملائمة ومناسبة لحجم المكتبة ومساحتها وأعداد المستفيدين المحتملين من المكتبة، ولتحقيق ذلك لابد وأن تتوفر مجموعة من العناصر الأساسية في الأثاث والتجهيزات، منها:

(15) شيماء نبيل عطا. المكتبة المركزية بجامعة حلوان: دراسة تقويمية للمجموعات والعمليات والخدمات؛ إشراف شعبان عبد العزيز خليفة، حسناء محمود محجوب. (أطروحة) ماجستير. المنوفية: جامعة المنوفية، كلية الآداب، 2006. ص 52.

1 . توحيد الأثاث على نمط واحد بقدر الإمكان حتى يسهل استبدال أجزاء بأخرى .

2 . ملائمة قطع الأثاث المستخدمة للمساحة .

3 . مراعاة التنسيق بين الألوان والمواد لتوفير الجو الجذاب والمشجع على استخدام المكتبة .

4 . توفير العدد الكافي من الأثاث[15] .

ويتضمن مبنى المكتبة المركزية بجامعة حلوان 232 صنفًا من الأثاث والتجهيزات، تبلغ قيمتها الدفترية 2633743.45 جنيهًا[16] . وتتوزع هذه الأصناف على مختلف طوابق المكتبة المركزية وفقًا لمخطط هندسي تم تصميمه بمعرفة إحدى الشركات السويدية المتخصصة في أثاثات المكتبات، إلا أنه عند التنفيذ تم إسناد التصنيع والتوريد والتركيب لمجموعة من الشركات الوطنية، ولكن بذات التصميمات السابق الإشارة إليها بالشكل رقم (24) . ويتم إعادة توزيعها وفقًا للمعطيات الميدانية، ومدى إقبال المستفيدين، ونمو المجموعات داخل المكتبة المركزية .

ويرى المؤلف أن عدد هذه الأصناف وكمية كل صنف، كافية إلى حد كبير خلال هذه المرحلة الحالية، وحتى إنشاء (جامعة حلوان 2)، ويستثنى من ذلك أعداد أجهزة الحاسوب والمستخدمة في ربط القاعات وتشغيل قواعد البيانات، وتقديم الخدمات والأنشطة عبر بيئة الشابكة الإلكترونية، حيث قد تم طلب عدد خمسين حاسوبًا لتشغيل معملين لدخول السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على قواعد البيانات ضمن مشروع المكتبة الرقمية والتابع لاتحاد المكتبات الجامعية المصرية .

كما يرى ـ المؤلف ـ أن حجم الأثاث والتجهيزات ملائم للوضع الحالي من حجم استخدام مبنى المكتبة ككل، على الرغم ما ذهبت إليه إحدى الدراسات بأن هناك نقصًا شديدًا في عدد المقاعد والذي لا يتوافق مع المعايير العالمية الصادرة في هذا الشأن[17] .

---

(16) شيماء نبيل عطا . المكتبة المركزية بجامعة حلوان: دراسة تقويمية للمجموعات والعمليات والخدمات . مرجع سابق . ص 53 .

(17) البيانات مستقاة من قسم المخازن بإدارة التزويد / الإدارة العامة للمكتبات .

(18) شيماء نبيل عطا . المكتبة المركزية بجامعة حلوان: دراسة تقويمية للمجموعات والعمليات والخدمات . مرجع سابق . ص 55 .

ويوصى المؤلف ـ بهذا الصدد ـ تطبيق المعايير التي تتناسب مع معطيات البيئة المحلية ، والسعي لاستنباط معايير وطنية والكفيلة بتغطية أي نقص بهذا المجال ، والعمل على نشرها وتعريف مجتمع المكتبات والمعلومات بها لتوطينها والعمل بها ، دون اللجوء للمعايير العالمية والتي قد تختلف في فلسفتها عن فلسفة المعيار الوطني وأسسه النظرية والتطبيقية .

نماذج حصرية لبعض أصناف الأثاثات:

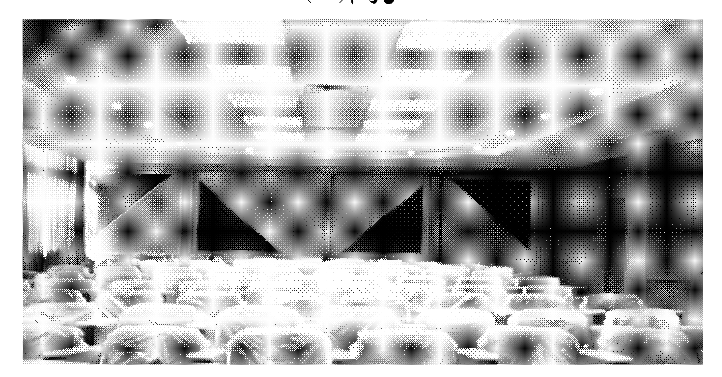
عدد	صنـــــــــف
2000	مقعد خشب زان بقاعدة منجدة بكسوة جلدية
144	مقعد إطلاع خشب منجد (بالمكتبة الثقافية)
23	وحدة معدنية لعرض الوسائط المتعددة
80	وحدة معدنية لعرض وسائط صغيرة
8	خلوة بحث 6 كرسي
52	خلوة بحث 3 كرسي ثنائية الاتجاه
230	خلوة بحث 2 كرسي
3	خلوة بحث 1 كرسي (فردية)
188	منضدة إطلاع خشبية مستطيلة
131	منضدة إطلاع خشبية مربعة
24	منضدة إطلاع خشبية مستديرة
741	وحدة رفوف معدنية حائطية
212	وحدة رفوف معدنية صليبة تكميلية
278	استاند كتب
101	طاولة حاسوب خشبية

شكل رقم (25)



نموذج للأثاث الخشبي المتواجد بقاعة المكتبة الثقافية (المصدر المؤلف)

شكل رقم (26)



قاعة الاستماع الجماعي بالمكتبة الموسيقية (المصدر المؤلف)

نماذج حصرية لبعض أصناف الأجهزة والبرمجيات (المتاحة حاليًا):

عــدد	صنــــــــــف
16	جهاز ميكروفيلم
4	جهاز ميكروفيلم شنطة
1	جهاز ميكروفيلم قارئ
1	جهاز ميكروفيش
9	آلات تصوير مختلفة الطرازات
1	بوابة إلكترونية وملحقاتها(جهاز واحد من مشروع تطوير المكتبات)
3	جهاز Data show (جهاز واحد من مشروع تطوير المكتبات)
5	Flash memory (جهاز واحد من مشروع تطوير المكتبات)
8	ماسح ضوئي (جهازين من مشروع تطوير المكتبات)
2	Rack
1	Server (جهاز واحد من مشروع تطوير المكتبات)
1	طابعة برايل
1	آلة كاتبة برايل
2	وحدة إذاعة داخلية
1	جهاز فيوسكان
1	جهاز عرض شفافيات O.H.P
12	جهاز كاسيت للمكفوفين
5	برامج خاصة بالمكفوفين (3 برامج من مشروع تطوير المكتبات)
3	أجهزة RX-F555
1	ناسخ نقال (جهاز واحد من مشروع تطوير المكتبات)
143	جهاز حاسوب شخصي
40	طابعة ليزر
2	طابعة ألوان
90	نقطة إنترنت
1	برنامج aLIS (إصدارة موسعة)

عقلنة استغلال الحيز المكاني :

إن مضغوطية البيانات الرقمية تفسح المجال لتجميع الأعمال بدلا من التفكير في طباعتها، وسنرى محتويات مكتبات كاملة مخزنة على قرص صغير بصيغة رقمية، وأصبح شائعًا أن مؤسسات المعلومات تخزن معلوماتها على أقراص ممغنطة بدلا من الملفات الورقية التي تكون عرضة للتلف، كما أن الأوساط الرقمية لا تحتاج إلى مساحات تخزين كبيرة.

ولقد مكّن الاتصال الرقمي عبر شبكات المعلومات الرقمية من اختزال الحيز المكاني داخل المكتبات الجامعية، فلم يعد هناك ما يعرف بوسائط المعلومات الورقية، الرفوف، الجدران، المباني، والميزانية التي تنجر عن ذلك. إذ تمت عملية الانتقال بالمكتبة الجامعية إلى مجتمع يتعامل رقميا، وأصبحت المكتبة لا تستلزم الحضور البدني للمستفيدين، والجوانب المادية المكونة لها، حيث وفرت شبكات الاتصال الرقمي للمستفيد المعلومات التي يحتاجها من المكتبات دونما حاجة إلى الفهارس البطاقية، كما أصبحت المجموعات منظمة في شكل قوائم، لا تحتاج من المستفيد سوى لمسة، وأصبحت الفهارس تتاح على الشبكات المحلية، الوطنية، الإقليمية والدولية، كما أن هذه المكتبات لم تعد بحاجة إلى بنوك الإعارة والمخازن لحفظ مختلف الأوعية الفكرية، فمكنت بذلك المستفيد من الوصول إلى المعلومات مباشرة من مصادرها المنتشرة عبر المكتبات، ومراكز وبنوك وقواعد المعلومات في كافة أنحاء العالم، وفي وقت قصير.

إن استعمال تكنولوجيا الاتصالات الرقمية قد قلص من الوقت الذي تمر من خلاله المعلومات، من إنتاجها إلى الاستفادة منها، إضافة إلى تقليصها لوقت الوصول إلى المعلومات. فقد مكنت المستفيد من الحصول على ما يريده من معلومات في زمن قياسي يمكن عدّه بالثواني، إن لم نقل عدّه بأجزاء بالمائة من الثانية، وأصبح المستفيد في عالم لا تقيده الحواجز الجغرافية والسياسية والزمنية، فأضحى العالم بمثابة قرية إلكترونية يمكن التواصل فيما بين عناصر أفرادها، وتبادل المعلومات بين جميع الشعوب والأمم.

كما مكنت شبكات الاتصالات الرقمية المستفيد من الوصول المباشر إلى الأوعية الفكرية المختلفة، مع إمكانية تصفح محتوياتها في الوقت نفسه، والبحث فيها بسهولة ويُسر، وذلك من خلال الاتصال ببنوك المعلومات والمكتبات الموصلة بالبحث المباشر في جميع أنحاء العالم، والتي

تتيح الوصول المباشر إلى مقالات الدوريات، الرسائل الجامعية، المنشورات. . وغير ذلك من مختلف الأوعية الفكرية[18].

كما بدأ مصطلح " المكتبة 2.0 " في الظهور ليعلن عن ميلاد تلك المكتبات التي تعتمد على بيئة المشابكة الإلكترونية، والاستفادة من البرمجيات ذات المصادر المفتوحة، والمواقع التفاعلية، وذلك لتقليل النفقات الجارية، واللحاق بمستجدات النشر العلمي، وإرضاء مجتمع البحث بالمكتبات الأكاديمية[19].

والمكتبة 2.0 ليست مجرد تقنيات تكنولوجية فحسب بل هو أسلوب تفكير جديد جوهر العمل فيه يقوم على الوصول إلى جمهور المستفيدين وتجميع الأفكار الخلاقة والجيدة واستخدامها لتحسين وتقديم الخدمات الجديدة في إطار متكامل يشمل جميع عمليات المكتبة والذي سيظهر واضحًا في الخدمات الإلكترونية مثل **OPAC** وخدمات الخط المباشر **online library** حيث تتدفق المعلومات في كلا الاتجاهين، من المكتبة إلى المستخدمين ومن المستخدمين إلى المكتبة وهي فلسفة خدماتية مبنية على ثلاثة أمور:

- الرغبة في التغيير ومحاولة إبتكار أشياء جديدة.
- الرغبة في التطلع خارج حدود عالمنا من أجل حلول ربما تكون التكنولوجيا والعصر الافتراضي قد ساهمت فيها.
- تحول تقديم الخدمة من خلال المبنى المكاني للمكتبة أو الموقع البسيط على شبكة الإنترنت، إلى خدمات مكتبية متنوعة تلبي احتياجات المستخدمين وتطلعاتهم المستقبلية بإتاحة المعلومات أينما وجدوا وفي أي وقت أرادوا بدون حواجز أو حوائط.

ومن أهم النماذج التطبيقية للمكتبات 2.0: الويكي **wiki**، البود كاستينغ**Podcasting** ،

---

(19) كمال بطوش. المكتبة الجامعية العربية في ظل مجتمع المعلومات حتمية مواكبة ثورة التكنولوجيا الرقمية. العربية 3000، ع1. 2003.

http://www.arabcin.net/arabiaall/1-2003/7.html [cited 11/10/2008]
(20) B. Cohen, Laura. Library 2.0 Initiatives in Academic Libraries. Assoc of College & Resrch Libraries, 2007.
http://books.google.com/books?id=kQblvBoSIj8C&printsec=frontcover
[cited 20/10/2008]

الرسـائل الـسريعة **IM** ، المـدونات الإلكترونيـة**Blogs** ، يوتيـوب**YouTube** ، الفليكـر **Flickr**[20].

الخلاصة:

يرتبط مبنى المكتبة ارتباطًا وثيقًا بالأهـداف المرسـومة لهـا، حتـى يـستطيع تلبيـة مطالبهـا، وتسهيل المناشط التي يمارسها المستفيدون والموظفون، مع الانتباه إلى علاقة الأقسام بعـضها مـع بعض، بل أن البناء الجيد للمكتبة بمفهومها الحديث هو البناء الذي ينطلق من الأهداف الفعليـة للمكتبة بمنظورها المعاصر على أنها مؤسسة ثقافية، علمية، تربوية، هادفة، بأوعيتهـا الحديثـة التي أصبحت تتجاوز الكتاب والدورية العلمية، إلى أوعية أخـرى لنقـل المعرفـة، كـالأفلام، وأشرطة الكاسيت، وأشرطة الفيديو، والشرائح، والمصغرات الفيلمية، والمعالجة الإليكترونية للمعلومات في التخزين والاسترجاع، كما ينطلق من البيئة، والإفادة منها، وتلبيـة حاجاتهـا. كما أن مبنى المكتبة يعتبر من الأصـول الرأسماليـة لأي مـشروع خـدمي في مجـال المعلومـات، ويستأثر مبنى المكتبة بجزء كبير من المبالغ المرصودة لإنشاء مثل تلك المشروعات.

كما أن موقع المكتبة يلعب دورًا حيويًا في تحقيق أهدافها ووظائفها، وعليه فإن قدر كبير من نجاح المكتبة ـ على اختلاف أنواعها عامة أم متخصـصة، جامعيـة أم مدرسـية ـ يتوقـف علـى الموقع. ولا بد في هذا المجال من مراعاة عدد من الأمور الهامة، مثـل قـرب المكـان مـن الـرواد وسهولة وصولهم إليه، بعده عن الضوضاء، بالإضافة إلى توافر المكان الصحي المتواجد داخـل مساحات خضراء أو حدائق قدر الإمكان. وبهذا فإن مبنى المكتبة يعتبرًا عنصرًا تـسويقيًا هامًـا ومؤثرًا في تشكيل المزيج التسويقي **Marketing Mix** لخدمات المعلومات المقدمة.

ولكي تنجح المكتبات في تقديم خدماتها لجمهور المـستفيدين و" تـشبع " " احتياجـاتهم " المعلوماتية، فإنه يجب عليها التخطيط والتوظيف الجيد لمساحات مبانيها، سواء كانت المـساحة الإجمالية لكامل المبنى، أو المساحات الداخلية لقاعـات مبنـى المكتبـة. وتعـد المـساحات الـتي تخصصها مكتبة ما لوحداتها خير دليل على أولويات هذه المكتبة. فعلى سبيل المثال فقد اقـترح

(21) هيام الحايك. التعليم العربي في أقسام المكتبـات والمعلومـات ومـدى ملاءمتـه لمجتمـع المعرفـة: دراسـة تحليلية. اعلم. ع2 وع3 (عدد مزدوج)، يوليه-ديسمبر 2008. ص ص 145-146.

ويلر وجذنز Wheeler-Githens صيغة رأيا أنه يمكن الاستفادة منها في تحديد المساحة المناسبة للمكتبة العامة اعتمادًا على معرفة عدد المستفيدين، أما ميفيسن Mevissen فقد جعل رصيد المجموعات الفيصل في تحديد المساحة، ولا تتفق مواصفات الاتحاد الدولي للمكتبات ومراكز المعلومات مع ميفيسن في الاعتماد على عدد المجموعات في تحديد مساحات المكتبات، بل جعلت عدد المستفيدين الفيصل في ذلك. أما المواصفات المؤقتة للمكتبات العامة الصغيرة Interim for Small Public Libraries التي اقترحتها الجمعية الأمريكية للمكتبات فربطت بين مساحة مبنى المكتبة ومساحات وحداته والمجتمع الذي تخدمه، وجعلت عدد المستفيدين المرتكز الرئيس لتحديد مساحته.

وتلعب البيئة الداخلية لأي مبنى دور كبير في إقبال الناس على ارتياده وقضاء وقت طويل فيه، لذا فإن ثراء المكتبة بموارد المعلومات وكفاءة العاملين فيها لا يغنيان عن توفير بيئة جيدة تجعلها مكانًا مريحًا لمرتاديها، وهناك عدد من المكونات التي تشكل عمل البيئة الداخلية للمكتبة، وينبغي أن تبذل الجهود لجعلها تعمل متضافرة على تحقيق ذلك. ومن أهم هذه المكونات: الأثاثات والتجهيزات، والإضاءة -طبيعية كانت أو اصطناعية- والتهوية والتدفئة والتبريد، والحد من الضوضاء، والألوان واللوحات الإرشادية.

الفصل السابع

مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات المركزية الجامعية



تمهيد:

تتضمن العملية الإستراتيجية في التخطيط الإستراتيجي إعداد الطريقة الأحسن للاستجابة لظروف بيئة المكتبة أو منظمة المعلومات المعينة، سواء كانت هذه الظروف معروفة مقدمًا أو متواجدة في بيئات تقاوم التطوير. وعلى هذا الأساس، فإن المعنى المرتبط بأن يكون التخطيط استراتيجيًا؛ أي أن يكون واضحًا فيما يتعلق بأهداف ورسالة المكتبة وملمًّا بمواردها حتى تصبح مستجيبة للبيئة الديناميكية المتغيرة على الدوام والتي تتواجد فيها.

أما ما يرتبط بالعملية في التخطيط الاستراتيجي فإنها تختص بتحديد ووضع الغرض أو الأغراض، واختيار المستقبل المرغوب فيه، وتطوير مدخل معين لتحقيق الغرض أو الأغراض، وتدعو العملية في التخطيط الاستراتيجي إلى نظام ونمط معين؛ حتى يمكن جعلها محورية وإنتاجية، وينبع من العملية تتابع معين من الأسئلة التي تساعد الإجابة عنها المخططين من فحص الخبرة، واختيار المسلمات، وجمع وتضمين المعلومات عن بيئة الحاضر وتوقعات البيئة التي سوف تكون فيها المكتبة في المستقبل.

وتحدد العملية الإستراتيجية القرارات والأفعال الأساسية التي يجب اتخاذها والقيام بها، حيث يجب اتخاذ الخيارات الملائمة التي تجيب عن التساؤلات المطروحة مسبقًا. أما الخطة المطلوب القيام بها فما هي إلا مجموعة من القرارات التي تجيب على أسئلة مثل: ماذا يعمل؟ لماذا يعمل ذلك؟ وكيف يؤدي العمل؟ وفي هذا الصدد، يلاحظ أنه من الصعب في كثير من الحالات أداء وعمل كل شيء يحتاج للإنجاز في الواقع الفعلي. وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعني أن بعض القرارات والأفعال التنظيمية تعتبر أكثر عملية من قرارات وأفعال أخرى، وأن الإستراتيجية تكمن في القرارات المحددة التي تتخذ وتجيب عن التساؤل عن القرارات والأفعال الأكثر أهمية لتحقيق نجاح المكتبة أو مرفق المعلومات؟[1].

---

(1) محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008. (علم المكتبات والمعلومات المعاصر) ص ص 103-104.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن القيادة والإدارة الإستراتيجية تستطيع أن تُحدث تحولات هامة بخدمات المكتبات الجامعية بالدول النامية، على الرغم من الأموال المحدودة ونقص الموارد المادية والبشرية(2).

أولاً: المسح البيئي Environmental Scanning: وتتضمن تحليل: نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لكي تحقق المؤسسة رسالتها وأهدافها، لا يكفي أن يتم تحديد الفرص أو القيود والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، وإنما يتطلب ذلك أن تكون المؤسسة على دراية كافية بجوهر تلك الفرص والقيود أو التهديدات أو تضييقها أو التكيف معها بالتوافق مع استراتيجيات مناسبة للتعامل ما لديها من نقاط قوة ونقاط ضعف بشكل يؤدي إلى تعظيم وتنمية الإمكانيات والموارد لكي تتمكن المنظمة من إنجاز وتحقيق الأهداف(3).

جدول رقم (23)

مصفوفة التهديدات/ الفرص – نقاط الضعف/ نقاط القوة (SWOT) وتطبيقاتها على الإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان

نقاط القوة (ق)	نقاط الضعف (ض)	الفرص (ص)	التهديدات (ت)
1ـنوعية العمالة: شابة، طموحة، لديها مهارات حاسوبية وفنية، تتكيف مع ضغوط العمل.	1ـعدد العمالة: عجز متنام بسبب طبيعة جنس وسن العاملين (حمل، رعاية طفل، عمل لنصف الوقت..) + قلة المعينين الجدد.	1ـإنشاء مركز خدمات المكتبات والمعلومات بجامعة حلوان.	1ـوجود مراكز معلومات أجنبية داخل البيئة المحلية تقدم خدمات معلومات بجودة عالية.
2ـمقتنيات متخصصة وحديثة: عن طريق الرسائل العلمية المجازة في تخصصات تتميز بها ج. حلوان، أو عن	2ـقلة عدد المقتنيات (المطبوعة): بسبب حداثة الانتقال، ضخامة المبنى، محدودية ميزانيات الشراء. كل	2ـتدريب أخصائيي المكتبات والمعلومات بالمصانع والشركات والمدارس المحيطة وتفصيل برامج	2ـالزيادة المستمرة في أسعار قواعد البيانات العالمية.

(2) Wei Wei, Sue O'Neill Johnson, Sylvia E. A. Piggott. Leadership and Management Principles in Libraries in Developing Countries. Haworth Press, 2004.
http://books.google.com/books?id=Vqh6-BRrQncC&printsec=frontcover
[cited 20/10/2008]

(3) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات: في المؤسسات المعاصرة. الدار الجامعية: الإسكندرية، 2008. ص ص 239ـ240

طريق الإهداء (اتحاد الدارسين المصريين بأمريكا).	فئة.	تتناسب واحتياجات	
3ـبيئة مشابكة إلكترونية: حواسيب، نقاط إنترنت، برمجيات، خوادم، تجهيزات تكنولوجية.	3ـمركزية الإدارة.	3ـمشاريع إصلاح التعليم العالي.	
4ـمبنى يلبي الاحتياجات المعلوماتية الحالية والمستقبلية، وعنصر تسويقي متميز.	4ـحساسية التنسيق للعمل الجماعي سواء على المستوى: إداري/ إداري، أو إداري/ أكاديمي.	4ـمستفيدون جدد محتملون (طلاب، باحثين، أعضاء هيئة تدريس) مع افتتاح جامعات مصرية جديدة.	
5ـالثقة والتفاهم مع القيادات الإدارية الأعلى.			
6ـتطبيق مبادئ إدارية غير تقليدية: تسويق خدمات المعلومات، الإدارة بالأهداف، الإدارة الإستراتيجية.			
7ـتنامي قوة القسم الأكاديمي المتخصص في مجال المكتبات وتركيزه على تكنولوجيا المعلومات.			
8ـعلاقات مهنية وإدارية جيدة داخلية وخارجية.			
9ـصورة ذهنية مبشرة يمكن البناء عليها.			
10ـتجهيزات ومعدات			

حديثة .			
11ـقاعدة بيانات بكل الرسائل العلمية المجازة داخـل الجامعـة منـذ إنشائها حتى تاريخه، تتضمن مستخلصاتها (تعدت 11 ألف رسالة)			

نماذج من الاستراتيجيات المستخدمة لتعظيم الفرص واحتواء نقاط الضعف داخل قطاع المكتبات بجامعة حلوان

جدول رقم (24)

إستراتيجية ق/ص (استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص)

استراتيجيات ق/ص (استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص)	إستراتيجيات ض/ص (تغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص)
1 . تفعيل دور مركز خدمات المكتبات والمعلومات في زيادة الإنتاجية وتقليل الكلفة .	1 . سد العجز في العمالة من خلال التعاقد المؤقت، ومشاركة مركز خدمات المكتبات والمعلومات في تغطية كلفة هذا التعاقد .
2 . تصميم برامج تدريبية لرفع مهارات أخصائيي المكتبات والمعلومات الحاليين والمحتملين بما يشبع احتياجاتهم، وذلك بالتعاون مع القسم الأكاديمي بالجامعة واستغلال إمكانات الإدارة البشرية والمادية .	2 . التعاون مع فريق مشروع تطوير المكتبات والمعلومات لتطوير المهارات الحاسوبية لدى العاملين، وتطوير البرمجيات والتجهيزات ذات الصلة بالخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين .
3 . فتح قنوات اتصال جديدة مع الجهات المانحة وتشجيعها على الإهداء بإطلاق أسمائها على القاعات .	3 . التعاون مع فريق مشروع التطوير الإداري لتعديل "ثقافة المنظمة" .
4 . دعم المقتنيات المطبوعة وغير المطبوعة لتلبية احتياجات المستفيدون الجدد من طلاب الجامعات الجديدة .	4 . إقامة مشروعات مشتركة (ذات ربحية) بين الإدارة والقسم الأكاديمي : برامج تدريبية، استضافة ورش وملتقيات علمية، استشارات .

5 . تعظيم دور قطاع المكتبات في العملية التعليمية من خلال التفاعل مع مشاريع التطوير .	

إستراتيجية ض/ ص (تغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص)

نماذج من الاستراتيجيات المستخدمة لتفادي التهديدات

داخل قطاع المكتبات بجامعة حلوان

جدول رقم (25)

إستراتيجية ق/ت (استخدام نقاط القوة لتفادي التهديدات)

إستراتيجية ض/ص ض/ت (قلل إلى الحد الأدنى نقاط الضعف تفادي التهديدات)

استراتيجيات ق/ت (استخدام نقاط القوة لتفادي التهديدات)	إستراتيجيات ض/ت (قلل إلى الحد الأدنى نقاط الضعف تفادي التهديدات)
1 . تفعيل الميزة النسبية للمقتنيات من الرسائل العلمية وتسويقها محليًا وإقليميًا .	1 . الاتصال المباشر بالقسم الأكاديمي، والسعي لإيجاد مشروعات مشتركة .
2 . الاشتراك الجماعي (العادل) في قواعد البيانات مع الجامعات المصرية .	2 . توضيح أضرار المركزية للمقاومين للتغيير، مع السعي لتقديم نموذج اللامركزية المقبول .

الخلاصة:

ليست ميزة مطلقة أن تكون لدى المؤسسة نقاط قوة وفيرة وأمامها عديد من الفرص، وليست كارثة أو مشكلة أن يكون لدى المؤسسة عديد من نقاط الضعف وكثير من القيود والتهديدات، وإنما الأمر يتوقف أساسًا على إمكانية بناء القدرة الذاتية للتعامل مع كل ذلك .

ثانيـا: صـياغة الإسـتراتيجية Strategy Formulation : وتتضمن تحديد: الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها، وأهدافها وإستراتيجيتها وسياستها .

وكما سبق الإشارة إليه في الفصل الأول من هذه الدراسة، فلابد لهذه المرحلة أن تنطوي على صياغة أو وضع خطة عامة شاملة طويلة الأجل للتعامل مع ما تم من اكتشافه في الدراسة التشخيصية أو المسح البيئي من نقاط وفرص متاحة وجوانب قصور أو تهديدات وتحديات .

كما تتضمن هذه المرحلة تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة (**Vision**) ورسالتها أو مهمتها (**Mission**) وأهدافها (**Objectives**) واستراتيجيها (**Strategy**) وسياستها (**Policy**)[4].

ويجب التأكيد على أن عملية صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية ليس مجرد سبق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، والذي يساعد في وضع المؤسسة على مسار إستراتيجي فعال والذي تلتزم الإدارة به لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

وترجع أهمية دقة ووضوح الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى أنه عندما تنجح إدارة المؤسسة من خلال الرسالة والرؤية لإستراتيجية في ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تنشده المؤسسة ونوعية المسارات التي يجب إتباعها، فإن الرسالة والرؤية الإستراتيجية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات وتحديد ملامح إستراتيجيات المؤسسة، والتأثير على الطريقة التي تدار بها الأنشطة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق قيمة تنظيمية وإدارية حقيقية لدى أعضاء المؤسسة بالأطراف ذوي العلاقة[5].

الرؤية:

شركاء في إدارة المعرفة

شركاء:

تعني أن هناك قدراً متساوياً بين احتياجات الأطراف سواء داخل الإدارة العامة للمكتبات (بما فيها إدارة المكتبة المركزية) أو خارجها، في مختلف الدوائر التالية:

- **دائرة أسرة العاملين:** بالإدارة العامة للمكتبات (بما فيها إدارة المكتبة المركزية)

---

(4) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004. ص 6.

(5) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات: في المؤسسات المعاصرة. . الدار الجامعية: الإسكندرية، 2008. ص ص 457-458.

- **دائرة أسرة العاملين الأوسع**: أعضاء هيئة التدريس وأسرة العاملين بجامعة حلوان
- **دائرة المستفيدين**: من داخل جامعة حلوان
- **دائرة المستفيدين الأوسع**: من خارج جامعة حلوان (سواء من داخل مصر أو من خارجها)

إدارة:

تعني القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بواسطة تعظيم الاستفادة من الإمكانات المتاحة، وبالتالي فإن كل الشركاء يتعاونون في تحقيق "أهدافهم" من خلال تعاونهم في تعظيم الاستفادة من الإمكانات المتاحة لكل طرف منهم "في تناغم".

المعرفة:

تنقسم إلى:

1. معرفة موضوعية: وهي المسجلة على مختلف الوسائط التقليدية (كتب، دوريات، رسائل جامعية.. إلخ من الأشكال المطبوعة)، وغير التقليدية مثل قواعد البيانات، الدوريات الإلكترونية، الأقراص المدمجة.. إلخ من الأشكال الغير مطبوعة.
2. معرفة ضمنية: وهي حاصل الخبرات والقيم والتجارب والاتجاهات.. إلخ والمحفوظة داخل أدمغة البشر.

إدارة المعرفة:

تعني القدرة على حصر وجمع وتخزين وإعادة استخدام البيانات والمعلومات سواء كانت موضوعية أو ضمنية والمزج بينهما بشكل يتيح تعظيم الاستفادة منهما في ذات الموقف المعلوماتي الواحد.

وبالتالي فإن بيان "الرؤية "

شركاء في إدارة المعرفة

يلخص توجه الإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان بشكل عام –وإدارة المكتبة المركزية بشكل خاص- نحو الانفتاح على جميع الدوائر السابق ذكرها "بذهنية التشاركية" في جميع مصادر المعرفة، مع التأكيد على أن نجاح المستفيد (أو المتلقي للخدمة) في الحصول على ما يريده من معلومات هو نجاح للعاملين بها (أو لمقدمي الخدمة).

الرسالة :

نظرًا لصعوبة التمييز بين الرسالة والرؤية والقيم، فإن الطريقة المثلى التي نوصي بها هي قدح الذهن لاستحضار الكلمات المفتاحية اللازمة لمختلف البيانات معًا في نفس الوقت، ثم تقسيمها إلى مجموعات تبعًا لموقعها المناسب في النموذج.

والأسئلة الأساسية التي تثار في هذا الصدد هي:

الرسالة Mission :

- لماذا توجد المكتبة؟ ما دورها وما طبيعة نشاطها؟
- من هم المستفيدون؟ ما هي الاحتياجات التي تعمل المكتبة على تلبيتها؟[6]

وتعتبر عملية تطوير وإعداد رسالة المنظمة من أهم الخطوات الأساسية التي تتبناها الإدارة العليا في إطار تفكيرها الاستراتيجي، وتمثل رسالة المنظمة وثيقة يتم الرجوع إليها باستمرار لاستلهام اتجاهات العمل والأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، وتوجد وجهات نظر متعددة في أسلوب تطوير وإعداد رسالة المنظمة والأشخاص المشاركين في هذه العملية. وتتركز بعض وجهات النظر هذه بقيام الإدارة العليا بوضع رسالة المنظمة في ضوء اعتبارات المنظور القيمي لهذه الإدارة واتجاهات التطور المستقبلي للمنظمة. في حين يرى اتجاه آخر بضرورة إشراك جميع العاملين بالإضافة إلى الإدارة العليا وبإمكانية أساليب وآليات مختلفة، مثل أسلوب دلفي Delphi Method أو غيرها لغرض تطوير الرسالة، فيما يرى اتجاه آخر بضرورة إشراك جهات خارجية أخرى ذات معرفة وعلاقة بأعمال المنظمة خاصة وإن هذا الأسلوب يوسع من المدارك ويجعل من رسالة المنظمة أكثر شمولية ودقة وصدقًا في التعبير عن اتجاهات عملها اللاحقة وأساليب تطويرها[7].

(6) شايلا كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات (أكمل-مصر)، 1998. ص 31.

(7) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007. ص 195.

وانطلاقًا من مبدأ الشراكة والعمل الجماعي، فإن الباحث يعتبر أن تواجد العاملين في عملية صياغة الرسالة والتي ستكون فيما بعد إقرارها، المنهاج والإطار الذي يحكم الأداء العام لهم.

بيان "الرسالة":

المكتبة المركزية بجامعة حلوان مركز إشعاع معرفي للمستفيدين من داخلها أو من خارجها (الحاليين والمحتملين)، وتسعى للتواصل مع الهيئات والأفراد لتنمية البيئة المحلية، ولإشباع الاحتياجات المعلوماتية لجمهورها، مع تفعيل مبدأ التمويل الذاتي.

الغايات والأهداف:

يحدد بيان الرسالة الهدف الأساسي للمكتبة والسياق الذي تعمل فيه، إلا أن هذا البيان بحاجة لأن تصحبه بعض البيانات العريضة العامة التي تدل على البرامج الرئيسة أو مجالات النشاط التي ينبغي النظر إليها باعتبارها طويلة المدى نسبيًا في طبيعتها، وهذه غالبًا ما تسمى بالطموحات أو الأهداف وكذلك الأغراض، ويكفل بيان الأهداف مزيدًا من التحديد للطموحات العريضة التي تم الإعراب عنها في الرسالة، حيث يجيب عن السؤال: لماذا نحن هنا؟ ومثل هذه الأهداف ينبغي أن تكون محدودة العدد، ويفضل ألا تزيد عن خمسة أو ثمانية في مجموعها[8].

الغايات (Goals):

يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدماتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها.

ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهدافًا عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق أو الزيادة في المشاركة والمسئولية الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالإستراتيجيات.

(8) شايلا كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. مرجع سابق. ص 38.

وبصفة عامة، فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد والاستخدام الفعال لها، كما تساهم في تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسئولياتهم(9).

الأهداف (Objectives):

هي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها، وتحدد الأهداف ما يجب تحقيقه ومتى يجب أن يتحقق، وتشتق الأهداف من رؤية المنظمة ورسالتها. وهناك جدل فلسفي حول معاني المصطلحات الإنجليزية: **Aim** و**Target** و**Goal** و**Objective** ومدى قربها أو بعدها من "الأهداف"(10).

إلا أنه في جميع الأحوال يجب أن تتسم الغايات والأهداف الموضوعة بعوامل تتشكل منها الحروف الأولى للكلمة الإنجليزية **SMARTER** وهي:

- معينة **Specific** حيث يكون من الصعب معرفة ما يؤديه شخص ما عندما لا يتتبع الغاية المحددة للعمل في وثيقة العمل.
- ممكنة القياس **Measurable** يصعب في الواقع معرفة مجال توثيق الخطة، إن لم تكن العبارات المحددة قابلة وممكنة القياس عند التطبيق.
- مقبولة **Acceptable** يجب أن يتقبل مسئولية تتبع الغاية المعينة.
- واقعية **Realistic** حتى ولو قبلت المسئولية لتتبع الغاية المعنية، فيجب أن تكون واقعية ويمكن قياسها فالغاية تكون مفيدة عندما يمكن تحقيقها بالفعل.
- إطار الوقت **Time Frame** يعني الكثير عند الإلتزام بإطار الوقت المحدد مسبقًا لتحقيق غاية محددة.
- الامتداد والتوسع **Expanding** أي يجب أن توسع الغاية المحققة قدرات من يؤديها.

---

(9) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات: في المؤسسات المعاصرة. مرجع سابق. ص 520.

(10) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 7.

- الثواب أو المكافأة Rewarding قد يتغاضى الشخص عن القيام بمهمة ما أو جهد معين يساهم في تحقيق الغاية أو الهدف إن لم يُكافأ عليها، أو يُثاب على أدائه بكفاءة[11].

كما ينبغي أن تلتزم الأهداف بالمعايير التالية:

- التوافق مع الرؤية والرسالة.
- الوضوح والإيجاز وتجنب الغموض في الصياغة.
- الواقعية والقابلية للتحقق في حدود المدى الزمني للخطة.
- الإقرار بأهداف مرتقبة لا كأنشطة تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- إمكان القبول من جانب أولئك الذين يمكن أن يشاركوا في إنجازها.
- القابلية للترجمة إلى أهداف مرحلية محددة (قابلية للمعالجة الكمية والقياس)[12].

بيان "الغايات":

1. تمكين جمهور المستفيدين من الاستفادة من خدمات المكتبة المركزية وإتاحة الوصول لمصادر المعلومات في أي وقت ومن أي مكان.
2. توفير الخدمات والأنشطة التي تلبي احتياجات الجامعة والمجتمع المحلي، وتمكين الطلاب ليصبحوا متعلمين مدى الحياة.
3. توفير مجموعات بحثية لدعم وتعزيز البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية بالجامعة.
4. تعزيز وتطوير مكتبات الكليات بالشكل الذي يعكس تميز الجامعة ومدى اشباعها لاحتياجات المستفيدين من المعلومات.
5. التثقيف المعلوماتي لجمهور المستفيدين من المكتبة لضمان حصولهم على المهارات والمعارف اللازمة لدعم التدريب والتعلم والبحث العلمي.

---

(11) محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. مصدر سابق. ص ص 113-114.

(12) شايلا كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. مرجع سابق. ص 40.

البيان التفصيلي للغايات والأهداف:

1ـ تمكين جمهور المستفيدين من الاستفادة من خدمات المكتبة المركزية وإتاحة الوصول لمصادر المعلومات في أي وقت ومن أي مكان .

الأهداف:

- تفعيل وتطوير وصول المستخدمين لموارد المكتبة الرقمية .
- زيادة فعالية المكتبة كمصدر للمعلومات على شبكة الإنترنت .
- تيسير الوصول والاستفادة للمستفيدين من الفهرس الآلي لمقتنيات المكتبة .
- زيادة عدد وقدرات نقاط الإنترنت اللاسلكية بمبنى المكتبة المركزية .

2ـ توفير الخدمات والأنشطة التي تلبي احتياجات الجامعة والمجتمع المحلي، وتمكين الطلاب ليصبحوا متعلمين مدى الحياة .

الأهداف:

- توفير الدعم الفني والاستشارات المرجعية للاستفادة من المعلومات المتاحة .
- زيادة إمكانية الوصول إلى المراجع والبحوث المساعدة .
- توسيع نطاق الاستفادة من خدمات وأنشطة المكتبة المركزية لزيادة فعالية استخدام الموارد المتاحة بواسطة جمهور المستفيدين .

3ـ توفير مجموعات بحثية لدعم وتعزيز البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية بالجامعة .

الأهداف:

- التعرف على أولويات البحوث والمناهج الدراسية على مستوى كليات الجامعة .
- توفير أوعية المعلومات الملائمة للبرامج والمقررات بشكل مستمر .
- تنمية المجموعات الخاصة التي تخدم قطاعات بحثية متميزة في الجامعة .
- صيانة وتنمية المواد غير التقليدية (سمعية/ بصرية)
- توسيع وتحسين فرص الوصول للمجموعات الخاصة .

4ـ تعزيز وتطوير مكتبات الكليات بالشكل الذي يعكس تميز الجامعة ومدى إشباعها لاحتياجات المستفيدين من المعلومات .

الأهداف:

- تطوير أدوات الاستبيان وتقييم أداء مكتبات الكليات .
- زيادة الاهتمام بالخدمات المخصصة للباحثين وطلاب الدراسات العليا .
- رفع مهارات العاملين بمكتبات الكليات الفنية والإدارية .
- توطين "ثقافة المنظمة" .
- تنمية الوارد المالية المخصصة لقطاع المكتبات .

5ـ التثقيف المعلوماتي لجمهور المستفيدين من المكتبة لضمان حصولهم على المهارات والمعارف اللازمة لدعم التدريب والتعلم والبحث العلمي .

الأهداف:

- تقديم المساعدات الأساسية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى ومهارات استخدام المكتبة .
- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير المقررات الدراسية .
- زيادة الوعي بالقضايا الأكاديمية والبحثية .

الإستراتيجية:

طورت سيناريوهات التخطيط الاستراتيجي فيما يتصل بالدراسات البسيطة والمعقدة عن بيئات الماضي والحاضر والمستقبل ، التي تصحب بالتساؤل عن " ماذا إذا **What If** " لتطوير مجموعة من الأنماط والصور عن الواقع المستقبلي ، أو مجموعة من السلوكيات المخططة لتحقيق الأهداف المستقبلية .

وعند أداء مخطط التصميم بطريقة جيدة من خلال الحقائق المجمعة من البحوث الجادة والمعمقة ، يصبح في الإمكان الحصول على صورة واضحة وشاملة تتفق مع مرفق المعلومات المعين ، وتتأثر السيناريوهات المختلفة تأثيرًا كبيرًا بالفرص والأحداث التحويلية التي قد يتصورها المخطط الاستراتيجي أو دارس المستقبل ، حيث تجمع معًا لإنشاء نمط جديد من أحداث المستقبل لاختيار الأحسن ملائمة من بينها .

وتتمثل القيمة الرئيسية لسيناريو التخطيط في أنه يسمح لمرفق المعلومات على سبيل المثال بأن يُنشئ خططًا إستراتيجية، وأن يضع ميزانيات ونماذج مالية تتوافق مع كل سيناريو جوهري. وبذلك يمكن الحصول على قيمة عظمى ورأس مال ضروري يحتاج إليه في مراحل التطوير المرتبطة بالمستقبل. وحتى تصبح السيناريوهات المعدة مفيدة وفعالة لمرافق المعلومات والمكتبات، يجب أن يراعي معدوها علاقات كثير من العوامل المتضمنة غير المتنبأ بها كالتكنولوجيا والسياسات الحكومية واتجاهات القوى العاملة المتاحة والاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بتغيير نمط الحياة والتغييرات المتصلة بالتكاليف والقيم الشخصية، والمجالات التي تؤثر على مستقبل مرفق المعلومات، وتحديد المستقبل المتوقع لخدماته أو منتجاته[13].

وبالرجوع إلى بيانات الاستبيان السابق توزيعه على مدراء المكتبات المركزية، سنجد أنه من بين النتائج ذات الصلة، وتحديدًا إجابة السؤال رقم 11 : تسعى المكتبة المركزية إلى :

تثبيت تشكيلة المستفيدين الحاليين من خدماتها وأنشطتها (36٪)
تغيير تشكيلة المستفيدين المحتملين من خدماتها وأنشطتها (64٪)

فقد أشارت الإجابات عن هذا السؤال إلى انقسام حاد في التوجهات التسويقية للمكتبات المركزية، حيث أن 36٪ من المكتبات المركزية ترى الاكتفاء بالفئات التي تخدمها حاليًا داخل الجامعات التي تنتسب لها، وبالتالي فإن هذا التوجه سيؤدي إلى حالة من "التشرنق" بهذه المكتبات.

عكس ذلك، نجد هناك توجهًا عريضًا يستحوذ على أغلبية ـ بسيطة ـ تعادل 64٪ من المكتبات المركزية يرى ضرورة تغيير تشكيلة المستفيدين "المحتملين"، مما يعني "الانفتاح" على البيئة المحيطة بالمكتبة المركزية وتسويق خدماتها وأنشطتها خارج أسوار الجامعات التي تنتسب لها.

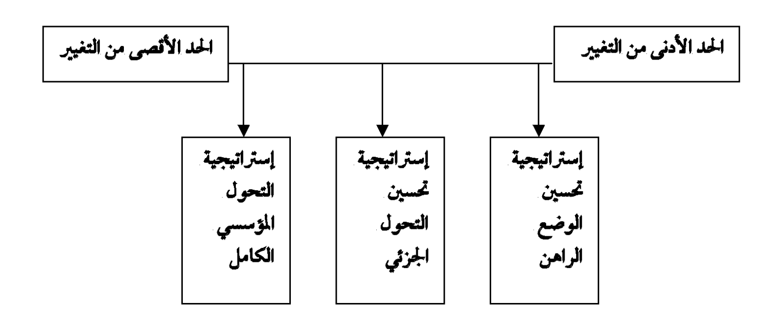
---

(13) محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. مصدر سابق. ص ص 138ـ139.

وبالتالي فعند صياغة الإستراتيجية، يجب أن يوضع في الاعتبار هذه التوجهات، ومدى الرغبة والقدرة على إحداث تغيير ما بالمكتبات المركزية بالجامعات.

شكل رقم (27)

نموذج افتراضي للاستراتيجيات البديلة فيما بين حدي التغيير(9)



وهذه البدائل الإستراتيجية، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. **إستراتيجية تحسين الوضع الراهن:** لا يتضمن هذا السيناريو الاستراتيجي أي تغييرات جوهرية في هيكل برامج الأداء للأنشطة الحالية الذي تقدمه منشأة المعلومات أو المكتبة؛ بافتراض أن قيادته لا تود الخروج عن الإطار القائم الراهن، وإنما القيام بمجرد إدخال التحسينات الممكنة بغرض الارتقاء بمستوى الأداء وزيادة الجودة والنهوض بمستوى الخدمات والمخرجات، بما يرفع من سمعة مرفق المعلومات أو المكتبة المعينة ويسهم في تدعيم موقفها التنافسي النسبي في بيئتها، ويتطلب هذا السيناريو الاستراتيجي أقل قدر من التعاون من القوى العاملة مقارنة بالبدائل الإستراتيجية الأخرى؛ نظرًا لأن الوظائف الرئيسية تبقى كما هي، ومن ثم لا يوجد أي تهديد مهني على أي مجموعة وظائفية. لذا.. فإن مقاومة هذا البديل تكون في حدود محسومة يمكن التغلب عليها وربما توجيهها لصالح جهود التغيير والتطوير.

2. **إستراتيجية التحول والتحول الجزئي**: تراعي هذه الإستراتيجية البديل الاستراتيجي السابق خطوة أبعد مما توصل إليه؛ بعدم الاكتفاء بإجراء التحسينات الممكنة على ما هو قائم ومستمر فحسب، وإنما تحاول إدخال بعض التعديلات المهمة والجوهرية في هيكل التنظيم القائم ذاته، وما يصاحب ذلك من تغييرات أساسية في النظام القائم، وتتمحور نقطة الارتكاز لهذا البديل الاستراتيجي حول محاولة الخروج من المنحنى الوظيفي في الخدمات وإدخال مبدأ العمل الجماعي من خلال فرق عمل أو مجموعات اهتمام معينة، مع إدخال مجالات تخصص جديدة تستند إلى هذا المدخل التعاوني في أداء الأعمال.

3. **إستراتيجية التحول المؤسسي الكلي**: يمثل هذا البديل الاستراتيجي الحد الأقصى من التغيير، الذي يمكن أن تقوم به قيادة مرفق المعلومات أو المكتبة، ويتطلب هذا البديل مدى زمنيًا أوسع لتحقيقه، وربما يمكن النظر إليه باعتباره بديلاً إستراتيجيًا طموحًا بعيد المدى، يعمل على توجيه جهود الإصلاح والتطوير إلى مراحلها المتلاحقة القادمة. ويشتمل هذا السيناريو على إجراء التحولات الجذرية والشاملة في الأدوار والمهام، والأداء الحالي الذي يتعلق بالخدمات والمنتجات المقدمة[14].

وعلى ضوء ما سبق عرضه ببيانات الاستبيان ورغبة المكتبة المركزية في إحداث قدر من التغيير المرحلي، فإنه يمكن تبني البديل الاستراتيجي الساعي للتحول الجزئي (على المدى القريب)، وإستراتيجية التحول المؤسسي الكلي (على المدى البعيد)، وبالتالي يمكن صياغة بيان "الإستراتيجية" على النحو التالي:

إستراتيجية التحسين والتحول الجزئي:

السياسة:

هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف السنوية، وتتضمن السياسات: التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعة بهدف الوصول للأهداف المحددة وهي التي توجه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة.

(14) المصدر السابق. ص ص 140-141.

وكثيرًا ما تصاغ السياسات من منطلق أنشطة الإدارة والتسويق والتمويل / المحاسبة والإنتاج / العمليات والبحوث والتطوير ونظم المعلومات الإلكترونية. ويمكن وضع السياسات على مستوى المنشأة وتطبيقها على المنظمة ككل، أو على مستوى الوحدة أو الإدارة وتطبيقها على وحدة واحدة أو على المستوى الوظيفي وتطبق على أنشطة أو إدارات معينة.

والسياسات مثل الأهداف السنوية، ذات أهمية خاصة عند تطبيق الإستراتيجية لأنها تحدد توقعات المنظمة من العاملين والمديرين. وتتيح السياسات فرصة تحقيق التجانس والتنسيق داخل كل إدارة من إدارات المنظمة وفيما بينها[15].

كما يمكن اعتبارها مرشدًا عامًا للتفكير واتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. وتوضع السياسات للتأكيد على أن القرارات التي تصدر عن مختلف المستويات الإدارية تتم في إطار رسالة وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها. وعلى سبيل المثال فقد تكون سياسة إحدى المنظمات عدم الموافقة على مقترحات لتخفيض التكلفة إذا ترتب على ذلك تخفيض مستوى الجودة، فهذه السياسة تدعم إستراتيجية المنظمة بأنها تنافس على أساس الجودة وليس السعر.

وبرغم أن السياسة لا تحدد بدقة التصرف أو القرار المطلوب، وإنما توضح الحدود العامة للتصرف أو القرار، فإنها قد تضع قيودًا على التصرف [على سبيل المثال: عند القيام بتنمية المقتنيات فإنه يراعى عدم اقتناء أكثر من خمس نسخ من العنوان الواحد[16]]. ولكي تكون السياسات فعالة يجب أن تتوافر فيها شروط المرونة والشمول والتنسيق والوضوح والأخلاقيات[17].

ثالثًا: تطبيق الإستراتيجية Strategy Implementation: وتتضمن وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال: البرامج والمشروعات، والموازنات، والإجراءات

(15) نادية العارف. التخطيط الاستراتيجي والعولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003. ص ص 24-25.

16- ما بين المعقوفتين [ ] للباحث.

17- عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 7

البرنامج عبارة عن مجموعة من المشروعات، وبالتالي فالمشروع أقل حجمًا ونطاقًا من البرنامج. ويمر إعداد البرنامج بست خطوات أساسية هي:

أـ تقسيم الأعمال المطلوبة إلى أجزاء أو مشروعات.

بـ تحديد العلاقة بين الأجزاء أو المشروعات وتحديد تتابعها (Sequence).

جـ تحديد الأشخاص أو الجهات المسئولة عن كل جزء أو مشروع.

دـ تحديد كيف يتم تنفيذ كل جزء أو مشروع والموارد المطلوبة له.

هـ تحديد الوقت المطلوب لإتمام كل جزء أو مشروع.

وـ وضع جدول زمني لوقت بدء وانتهاء كل جزء أو مشروع.

ويكون للبرامج الموازنات (Budgets) الخاصة بها، والموازنة عبارة عن قائمة تحدد الموارد المالية المطلوبة لدعم المشروعات التي يحتويها البرنامج، والموازنة لا تخدم فقط كخطة أو قائمة تفصيلية بتكاليف المشروع، بل تفيد أيضًا من خلال القوائم المالية الأولية في التعرف على تأثير البرنامج على المستقبل المالي للمنظمة، كما أنها تستخدم كمعيار في قياس وتقييم الأداء.

ولدى المكتبة المركزية أربعة برامج لتغطية الجوانب الرئيسة لعملية التطوير وتنمية مواردها، وهي:

- **أولاً**: **برنامج للتطوير التنظيمي**: ويتضمن المشروعات التالية:
  1. مشروع تطوير الموارد البشرية كميًا ونوعيًا.
  2. مشروع تطوير الهيكل التنظيمي.
  3. مشروع تطوير المعينات التكنولوجية المستخدمة في تقديم خدمات وأنشطة المكتبة المركزية.
- **ثانيًا**: **برنامج لتنمية المقتنيات وضبطها ببليوجرافيًا**: ويتضمن المشروعات التالية:
  1. مشروع توسيع مساري الإهداء والتبادل.
  2. مشروع توطين نظام " المستقبل " الآلي وإحلاله مكان نظام eLIS.
  3. مشروع استكمال الفهرس الآلي الموحد لقطاع المكتبات بجامعة حلوان.

- **ثالثـا: برنـامج لتحسين وتطوير الخدمات والأنشطة المقدمة للمستفيدين**: ويتضمن المشروعات التالية:

1. مشروع الخدمة المرجعية عبر الخط المباشر.
2. مشروع تفعيل الاستفادة من المكتبة الرقمية.
3. مشروع تطوير خدمة التصوير.

- **رابعًا: برنامج لتنمية الموارد المالية وتعظيم الاستفادة من البنى التحتية المتاحة**: ويتضمن المشروعات التالية:

1. مشروع تدريب أخصائيي المكتبات بالمجتمع المحلي برسوم رمزية.
2. مشروع تدريب واختبار المشاركين ببرنامج الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب **ICDL**.
3. مشروع "سور الأزبكية" لبيع الكتب المستهلكة والمستنزلة من رصيد المكتبات ضمن فعاليات المعرض السنوي للكتاب والوسائط الحديثة، وإيداع متحصلات البيع بحساب مركز خدمات المكتبات والمعلومات.

جدول رقم (26)

نموذج مبسط للخطة الإستراتيجية

البرنامج	المشروع	النشاط	المسؤولية	2009				2010				2011			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
التطوير التنظيمي	تطوير الموارد البشرية	حصر الاحتياجات	إدارة المكتبات المركزية												
		وضع معايير	الإدارة العامة للمكتبات												
		طلب تعيين/ تعاقد	الإدارة العامة للمكتبات												
		الإعلان عن شغل وظائف	الإدارة العامة للأفراد												
		اختبار المتقدمين	إدارة المكتبة المركزية												
		إجراءات التعيين/ تعاقد	الإدارة العامة للأفراد												
		تدريب للجدد والقدامى	الإدارة العامة للتنظيم												
		تسكين حسب الهيكل	إدارة المكتبة المركزية												
		فترة الاختبار	إدارة المكتبة المركزية												

	تطوير الهيكل التنظيمي..	تقديم مقترح العمادة	الإدارة العامة للمكتبات												
		العرض على لجنة المكتبات	الإدارة العامة للمكتبات												
		مناقشة وتنقيح	الإدارة العامة للمكتبات												
		نتيجة	مجلس الجامعة الجهاز المركزي												
		تقديم مقترح توسيع الهيكل	الإدارة العامة للمكتبات												
		العرض على لجنة المكتبات	الإدارة العامة للمكتبات												
		مناقشة وتنقيح	الإدارة العامة للمكتبات												
		نتيجة	مجلس الجامعة الجهاز المركزي												

		تعديلات حسب تالنج العرض	إدارة المكتبات المركزية												
	تطوير المقتنيات الالكترونية	حصر الاحتياجات	إدارة المكتبة المركزية												
		وضع معايير	قسم التحكم الآلي												
		طلب تزويد	الإدارة العامة للمكتبات												
		إجراءات الشراء	الإدارة العامة للمشتريات												
		إجراءات الاستلام والتركيب	الإدارة العامة الهندسية												
		تدريب وتشغيل	الشركات الموردة												
		فترة ضمان	الشركات الموردة												
تنمية المقتنيات وضبطها ببليوجرافيا	توسيع مسارات الإهداء والتبادل	حصر ومكاتبة المعنيين	الإدارة العامة للمكتبات												
		استقبال الردود	إدارة التزويد												

		فرز واختيار.	إدارة المكتبة المركزية												
		استلام الإهداءات والتسجيل.	الإدارة العامة للأفراد.												
		المعالجة الفنية للإهداءات.	إدارة المكتبة المركزية.												
		تبادل المطبوعات.	إدارة المكتبة المركزية												
	توطين نظام المستقبل..	حصر الاحتياجات للنظام	الإدارة العامة للمكتبات												
		بدء إجراءات التوطين.	المجلس الأعلى للجامعات.												
		تدريب وتشغيل.	الإدارة العامة للمكتبات.												
		إدخال بيانات	مجلس الجامعة												
	استكمال. [illegible]	متابعة ما تم قبل التوطين	إدارة مكتبات الكليات												

		وضع معايير وخطة عمل	الإدارة العامـــة للمكتبات												
		تـــدريب وتشغيل	الإدارة العامـــة للمكتبات												
		تقييم دوري	الإدارة العامـــة للمكتبات												
		تدشـــين المرحلة الأولى	إدارة المكتبة المركزية												
		تدشـــين المرحلة الثانية	إدارة المكتبة المركزية												
		تدشـــين المرحلـــة الثالثة	إدارة المكتبة المركزية												
تطوير الخدمات والأنشطة	الخدمة المرجعية عن الخط المباشر	حـــصر الاحتياجات	إدارة المكتبة المركزية												
		وضع معايير	الـــتحكم الآلي												
		تـــدريب وتشغيل	الإدارة العامـــة للمكتبات												

		تقييم دوري	الإدارة العامة للمكتبات												
	المكتبة الرقمية	حصر الاحتياجات	الإدارة العامة للمكتبات												
		وضع معايير	إدارة المكتبة الرقمية												
		تدريب وتشغيل	إدارة المكتبة الرقمية												
		تقييم دوري	الإدارة العامة للمكتبات												
	تطوير خدمة التصوير	حصر الاحتياجات	إدارة المكتبة المركزية												
		طرح المقترحات والتوصيات	لجنة المكتبات الجامعية												
		طلب تزويد	الإدارة العامة للمكتبات												
		إجراءات التأجير التمويلي	الإدارة العامة للمشتريات												

		إجراءات الاستلام والتركيب	الإدارة العامة الهندسية												
		تدريب وتشغيل	الشركات الموردة												
		فترة ضمان	الشركات الموردة												
تنمية الموارد المالية	تدريب أخصائي المكتبات	حصر ومكاتبة المعنيين	الإدارة العامة للمكتبات												
		استقبال الردود والتخطيط	إدارة المكتبة المركزية												
		تدريب	إدارة المكتبة المركزية												
		تقييم دوري	إدارة المكتبة المركزية												
	برنامج ICDL	تجهيز وعقد اتفاقيات	الإدارة العامة للمكتبات												
		تشغيل وتدريب	إدارة المكتبة المركزية												
		تقييم دوري	إدارة المكتبة المركزية												
	سور الأزبكية	حصر للكتب المستنزلة	إدارة التزويد												
		وضع معايير وخطة عمل	الإدارة العامة للمكتبات												

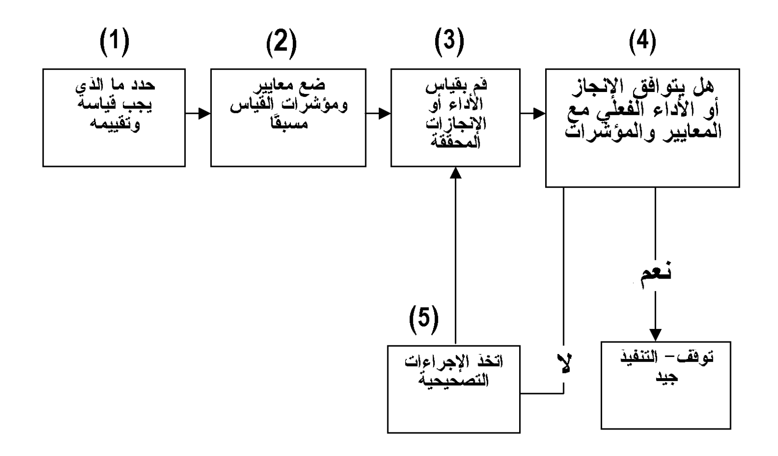
		البيـــــع بــــالمعرض السنوي	الإدارة العامـــــة للمكتبات												
		تقييم دوري	الإدارة العامـــــة للمكتبات												

رابعًا: متابعة وتقييم الإستراتيجية Strategy Evaluation & Control : وتتضمن تلك/ الأنشطة والأدوات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في متابعة سير العمل تمثل متابعة وتقييم الإستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، وتنطوي هذه المرحلة على متابعة التقدم في الأداء أثناء تنفيذ الاستراتيجية، ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف والنتائج المرغوبة أو المحددة سلفًا، وذلك لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر. وتوفر هذه المرحلة المعلومات المطلوبة لمختلف المستويات الإدارية، وبخاصة الإدارة العليا والإدارة الوسطي، لتقرر ما إذا كان بالإمكان القيام بتنفيذ الإستراتيجية بشكل أفضل أم لا، وما إذا كانت الخطط الإستراتيجية ذاتها قد وضعت بشكل سليم أم تحتاج إلى تعديل، وأيضًا ما إذا كانت نظم وإجراءات العمل وأدوات التنسيق والموارد اللازمة للتنفيذ قد تم الإعداد لها وتوفيرها بشكل جيد من عدمه. وبدون شك لا يمكن لمتابعة وتقييم الإستراتيجية أن تكون انعكاسًا دقيقًا للأداء الفعلي بدون توفير قاعدة جيدة من البيانات لتوفير الحقائق الكافية عن الإنجاز الفعلي والمشكلات التي صادفته، وكيف تم التعامل معها(18).

(18) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 177.

شكل رقم (28)

مراحل متابعة وتقييم الإستراتيجية[19]



ويتضح من الشكل السابق أن مراحل أو خطوات تقييم ومتابعة الإستراتيجية تتلخص فيما يلي :

أولاً- تحديد مجالات المتابعة والتقييم **Areas of Evaluation & Control** :

ينبغي على الإدارة العليا والإدارة الوسطى أو التنفيذية أن تحدد الأنشطة المطلوب متابعتها والنتائج المطلوب تحقيقها وتقييمها . وبرغم اختلاف مسميات وطبيعة الأنشطة ومجالات النتائج المطلوب متابعتها وتقييمها من منظمة لأخرى، فإنه يمكن القول : إن متابعة وتقييم تنفيذ الإستراتيجية يتم على مستويين هما الأفراد والوحدات التنظيمية أو المشروعات الاستراتيجية . وفي معظم الأحيان تتم متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي في خمسة مجالات أساسية هي :

---

(19) المرجع السابق. ص 178 .

1ـ النتـائـج . 2ـ الفعـاليـة .
3ـ التقدم أو الإنجاز . 4ـ الوسائل والإجراءات .
5ـ عادات العمل .

1ـ **النتائج**: تمثل النتائج محور اهتمام أية منظمة وغرضها الأساسي . وتأخـذ النتـائج في أيـة منظمة شكل سلعة أو خدمة تقدم لفئة أو أكثر من فئات العملاء أو المـواطنين المـستهدفين بهـا . ويتم تحقيق النتائج من خلال إدارة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية ، وبقدر المهارة والجودة في إدارة هذه الموارد يكون النجاح في تحقيق النتائج .

وبغض النظر عن طبيعة ونوعية السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة فإنه يمكننا القول بأن هناك نتيجتين أساسيتين تسعى إليهما أية منظمة ، هما زيادة الإنتاجية التي هي بـدورها مقيـاس لدرجة النجاح في تقديم السلعة أو الخدمة الـتي توجـد المنظمـة مـن أجلـها ، وتحـسين مـستوى الرضا الذي يحصل عليـه العـاملون مـن أعمـالهم ، والـذي يـؤثر بـدوره تـأثيرًا مباشـرًا علـى الإنتاجية[20] .

ومن ثم فإن متابعة وتقييم النتائج الإستراتيجية يجب أن يغطي كحـد أدنـي عـدة جوانـب ، أهمها ما يلي :

أ ـ حجم أو كمية مخرجات **Outputs** الأنشطة المختلفة .
بـ نوعية المخرجات .
جـ الزمن المحدد للإنجاز .
دـ الإيرادات أو التكاليف .

2ـ **الفعاليـة**: إذا كانت الكفاءة **Efficiency** تهتم بقياس درجة الرشـد في اسـتخدام المـوارد المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية ، فإن الفعالية **Effectiveness** تهتم بقياس درجـة النجـاح في تحقيـق الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية . ومن ثم فإن قياس الفعالية يمثل تقييمًا لكـل مـن مدخلات الإستراتيجية ومخرجاتها أو نتائجها . وتختلـف مقـاييس الفعاليـة بـاختلاف المنظمـة

(20) المرجع السابق . ص 179 .

(تجارية ـ صناعية ـ خدمية) وأيضًا باختلاف أهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة. وهناك العديد من المؤشرات والمقاييس التي يمكن من خلالها تقييم فعالية تطبيق الإستراتيجية، نذكر منها: الإيرادات والأرباح والعائد على الاستثمار وتكاليف أداء الأنشطة المختلفة، ومعدلات الدوران الخاصة بكل من العاملين والمخزون، ومعدلات الغياب، ومعدلات استخدام العمالة المهنية والعمالة المساندة، ومعدل استخدام التسهيلات المتاحة، ومعدلات شكاوى الموظفين والعملاء أو المستفيدين من خدمات المنظمة وغيرها من المقاييس الخاصة بالإنتاجية والجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

3ـ **التقدم في العمل أو الإنجاز**: تهتم متابعة التقدم في العمل أو إنجازه بنتائج الأداء المحققة خلال فترة زمنية محددة أو في نهاية هذه الفترة. وتفيد هذه المتابعة في التعرف على كيفية سير العمل بالإستراتيجية وما ستكون عليه النتائج المحققة، كما تفيد في تزويد الإدارة العليا والوسطى بما إذا كان مطلوبًا إجراء تعديلات مرحلية على أحد جوانب أو محاور الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المنشودة منها.

4ـ **متابعة إجراءات وأساليب العمل**: تعتبر متابعة أساليب وإجراءات العمل في مختلف أنشطة الإستراتيجية من الوسائل المهمة في توفير المعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة في التعرف عما إذا كان العمل في هذه الأنشطة يتم تنفيذه وفقًا للإجراءات والأنظمة المحددة أم لا. كما تفيد هذه المتابعة في التعرف على مجالات التحسين أو التطوير في هذه الأنظمة والإجراءات، بما يتلاءم مع التغيرات التقنية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو التشريعية المحيطة بتنفيذ الإستراتيجية.

5ـ **متابعة عادات العمل**: يقصد بعادات العمل الاتجاهات والسلوكيات التي يتبعها الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها، والتي قد تسهل أو تعرقل أداء هذه الأعمال. ومن الضروري أن تتضمن متابعة تنفيذ الإستراتيجية بعض الجوانب الخاصة بتحقيق الانضباط في أداء العمل، والتأكد من أن العاملين مشغولون فعلاً بأداء المهام المكلفين بها وتقييم مدى منطقية ما يتبع من سلوكيات، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تعديلها أو تطويرها والأساليب الملائمة لذلك.

ثانيًا ـ وضع معايير ومؤشرات الأداء Setting Measures & Criteria :

بعد الإجابة عن التساؤل الخاص بما يجب قياسه وتحديد مجالات القياس يبقي التحدي الكبير في عملية المتابعة والتقييم، وهو تقرير كيفية القياس، فبدون التعرف على المستوى المرغوب في الوصول إليه، أو المحافظة عليه في تحقيق النتائج تصبح عملية متابعة وتقييم الإستراتيجية بدون معنى. فالمعايير والمؤشرات تصف المستويات المقبولة وغير المقبولة للأداء[21].

ومن المعايير الدولية الخاصة بمؤشرات أداء المكتبات، فقد قامت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي بإعداد ونشر معيار مواصفاتها ISO 11620 عن مؤشرات أداء المكتبات ومراكز المعلومات والتوثيق في تسعة وعشرين مؤشرًا رتبت تحت ثلاثة مجالات أساسية، هي:

1. رضى مستخدمي وعملاء المكتبات.
2. الخدمات العامة التي تشتمل على مؤشرات عامة وخاصة عن مدى توفير الوثائق واسترجاعها وإعارتها وإمدادها، بالإضافة إلى خدمات الاستفسار والتساؤل والمراجع والبحث عن المعلومات وتسهيلاتها المتوافرة.
3. الخدمات الفنية المشتملة على مؤشرات التزويد والمعالجة والفهرسة.

ومن الأبعاد المهمة لمعيار الأيزو هذا تركيزه القوي على رضاء المستخدمين واشتماله على مؤشرات تتعلق بفعالية التكلفة Cost-Effectiveness، بالإضافة إلى طريقة الوضوح والتميز التي يوصف بها كل مؤشر مصحوبًا باقتراحات المنهجية المطلوب إتباعها في جمع البيانات والمعلومات.

كما قام الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات والمؤسسات IFLA بتطوير مجموعة من التوجيهات Guidelines لقياس أداء المكتبات الجامعية، وقد تضمت هذه التوجيهات سبعة عشر مؤشرًا اختيرت بالتركيز على ما يمكن تطبيقه على أساس دولي للمكتبات الأكاديمية، ويرتكز هذا العمل على قياس فعالية Effectiveness المكتبات[22].

---

(21) المرجع السابق. ص 182.

(22) محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. مرجع سابق. ص ص 235ـ236.

ثالثاً ـ قياس الأداء الفعلي Measuring Performance :

يشير لفظ القياس **Measuring** إلى جميع الإجراءات التي تتبع والنماذج التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة والتحليل والتشخيص واستخلاص النتائج، أو لحساب المؤشرات أو المعايير الموضوعة مقدمًا للحكم على مدى كفاءة وجودة وفعالية ومدى مطابقة الإنجاز الفعلي للخطط الموضوعة.

وترتبط عملية قياس الأداء الفعلي بوجود مقاييس **Measures** أو مؤشرات **Indicators** أو معايير **Standards** أو أُطر مرجعية **Benchmarks**، حيث إنها تحتوي على الأنشطة أو المهام والنماذج **Forms** المستخدمة في توفير البيانات اللازمة لتحديد قيم هذه المؤشرات أو المعايير.

أما لفظ التقييم **Appraisal/Evaluation** فيقصد به تحديد قيمة أو مدى أو درجة النجاح أو الجودة في الإنجاز من خلال مقارنة ما تحقق بالفعل مع المعايير أو المستويات المحدد مسبقًا. وكثيرًا ما يستخدم بعض الكتاب العرب لفظ التقويم بدلاً من التقييم للإشارة إلي التصحيح، وإزالة الاعوجاج أو الانحراف، وما يصاحب ذلك من قرارات لتصحيح مساراته وإزالة ما قد يلاحظ به من انحرافات عن المستويات المستهدفة.

أما لفظ الأداء الفعلي **Actual Performance** فيقصد به مجموعة الأنشطة والفعاليات المحققة خلال فترة زمنية محددة. وهناك ثلاثة مستويات للأداء، هي الأداء الكلي **Overall Performance**، ويشير إلى الإنجاز المحقق على مستوي الإستراتيجية أو على مستوى المنظمة ككل. والأداء القطاعي**Sartorial Performance** ويشير إلى الأداء المحقق على مستوى القطاعات أو الإدارات أو المشروعات التي تنقسم إليها الإستراتيجية الكلية، والأداء الفردي أو الوظيفي **Functional Performance** ويقصد به الإنجاز المحقق على مستوى الوظائف أو الأفراد المشاركين في تنفيذ أنشطة الإستراتيجية.

ومن الجدير بالذكر أن المستويات الثلاثة للأداء ترتبط وتتأثر ببعضها البعض، فتقييم الأداء الإستراتيجي يتطلب تقييم الأداء القطاعي الذي يتطلب بدوره تقييم الأداء الوظيفي والفردي.

وبرغم علاقة التأثير المتبادل، والترابط بين هذه المستويات الثلاثة للأداء الفعلي، فإنها تختلف فيما بينها من حيث مجالات المعايير والمؤشرات أو المقاييس والإجراءات المتبعة في القياس.

وبصفة عامة، يتطلب قياس الأداء توفير نظام جيد للمعلومات لتزويد القائمين بالقياس بالبيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عن:

أ- المعايير أو المؤشرات أو المقاييس التي يتم التقييم على أساسها.

ب- مجالات القياس وأولوياتها، وكما سبقت الإشارة فإن هذه المجالات تشمل النتائج المحققة من حيث كمية وجودة وتوقيت مخرجات الأنشطة المختلفة، والفعالية والوسائل والإجراءات وعادات العمل وغيرها من المجالات التي تحددها الإدارة العليا والإدارة الوسطى أو التنفيذية[23].

أساليب متابعة وقياس الأداء الفعلي:

هناك العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها متابعة وقياس مستوى الأداء أو الإنجاز الفعلي لتنفيذ الأنشطة أو المشروعات الإستراتيجية، ومن أكثر هذه الوسائل والأساليب استخدامًا في الممارسات العملية ما يلي:

1- **المتابعة الميدانية لمواقع العمل**: يعتمد هذا الأسلوب على المشاهدة أو ملاحظة ما يحدث في كل موقع من مواقع تنفيذ الإستراتيجية، وتحديد ما إذا كان ملائمًا أم لا. ويمكن من خلال المتابعة الميدانية مراقبة وسائل العمل وإجراءاته ونوعيته وتقييم مدى تطابقه مع النظم الموضوعية من ناحية، ومدى توافقه مع المعدلات أو المستويات المحددة من ناحية أخرى. كما يمكن من خلال هذا الأسلوب تقييم معنويات العاملين والتعرف على المشكلات التي تواجههم في التنفيذ ومن ثم تقديم الإرشادات أو التعليمات اللازمة لمعالجة هذه المشكلات في حينها.

ويتم إسناد هذه المهمة لإدارة شئون مكتبات الكليات للقيام بالمتابعة الميدانية لمكتبات الكليات من خلال قسمي التوجيه والتدريب، وتقوم إدارة المكتبة المركزية بالمتابعة الميدانية لمجريات العمل داخل المكتبة المركزية وفقًا لما تم التخطيط له.

(23) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 186.

2ـ **الاتصال بالعملاء أو المستفيدين بخدمات المنظمة**: يتم هذا الاتصال من خلال الاستبيانات الخاصة باستطلاع الرأي أو عن طريق المقابلات الشخصية مع عينات ممثلة للعملاء أو المستفيدين بالخدمة للتعرف على آرائهم بشأن مستويات الأداء الفعلية ومقترحاتهم لتطويرها، ويمكن إسناد هذه المهمة لقسم العلاقات العامة بالتعاون مع إدارة المكتبة المركزية، مع التأكيد على أن عملاء المكتبة المركزية هم من داخلها وخارجها، والعاملون هم العملاء من الداخل، أما من الخارج فهم أعضاء هيئة التدريس والباحثون والطلاب على جميع مراحلهم الدراسية.

3ـ **السجلات والنماذج والخرائط الإيضاحية**: يتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون الاهتمام منصبًا على حجم أو كمية أو تكلفة أو قيمة أو توقيت أو جودة مخرجات بعض الأنشطة أو المشروعات أو الوحدات التنظيمية، ومن أمثلة أدوات هذا الأسلوب في المتابعة والتقييم السجلات المحاسبية والجداول الزمنية للتنفيذ والموازنات والرسوم البيانية وخرائط الأداء المتوقع والأداء الفعلي خلال الفترات الزمنية للتنفيذ، ويمكن إسناد هذه المهمة لقسمي الشئون المالية والتحكم الآلي بالتعاون مع إدارة المكتبة المركزية، على أن تكون محددات العمل هي الأهداف الإستراتيجية والتي تم الاتفاق عليها ضمن الخطة الإستراتيجية للمكتبة المركزية.

4ـ **اللقاءات أو الاجتماعات الدورية**: يتم هنا مراجعة التقدم الفعلي لأداء العمل، مقارنة مع المعايير المحددة، وأيضًا التعرف على المشكلات التي حدثت، وإعادة ترتيب أولويات العمل من خلال اللقاءات التي يعقدها القائمون بمتابعة وقياس الأداء مع المسئولين عن التنفيذ الفعلي. وبالإضافة إلى ما يحققه هذا الأسلوب من التعرف على مجريات الأمور ومستويات الإنجاز المحققة، فإنه أيضًا يتيح الفرصة لتعزيز الأداء الجيد وتصحيح الأداء المتدني، ويمكن القيام بهذه المهمة من خلال الاجتماعات الدورية للإدارة العامة للمكتبات مع مدراء إداراتها ورؤساء أقسامها.

5ـ **التقارير التفصيلية**: نظرًا لقيام كل إدارة فرعية بتقديم تقريرها الدوري للإدارة العامة للمكتبات، فقد تختلف هذه التقارير من حيث المعلومات التي تتضمنها، ومدى تكرارها والشكل الذي تُعد به، لذا يجب أن تكون في شكل نماذج يتم استيفاء بياناتها وفقًا لما ترغب

الجهات المسئولة عن متابعة وتقييم الأداء في معرفته من نتائج أو أحداث خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بالمعايير أو المؤشرات المحددة مسبقًا، على أن تقوم الإدارة العامة للمكتبات بإصدار تقرير مجمع دوري.

6ـ **التدقيق المالي والإداري**: يتم إنجاز هذه المهمة عبر ثلاثة مستويات، بداية على مستوى المكتبة المركزية من خلال قسم الشئون المالية، أما المستوى الثاني فهو على مستوى الجامعة من خلال الإدارة العامة للتوجيه المالي والإداري، أما المستوى الثالث فعلى مستوى الدولة من خلال الجهاز المركزي للمحاسبات، وعادة ما يركز التدقيق أو المراجعة المالية والإدارية على الأساليب والإجراءات وليس على النتائج. ومن أكثر المجالات التي تخضع للتدقيق السجلات المالية وإجراءات الإنفاق وممارسة الصلاحيات الإدارية، إجراءات الأمن والسلامة، وعمليات الشراء والشئون الإدارية والوظيفية. ويهدف التدقيق المالي والإداري إلى اكتشاف الممارسات التي قد تنحرف عن النظم والسياسات المحددة أو الإجراءات المعتمدة أو الممارسات الإدارية السليمة.

رابعًا ـ المقارنة واتخاذ القرارات Comparison & Decision Making :

إن المحصلة النهائية لعملية قياس الأداء في المرحلة السابقة هي التوصل إلى مجموعة من النتائج للمقارنة بين المعايير أو المؤشرات الموضوعية مسبقا، والتنفيذ الفعلي لمختلف أنشطة الإستراتيجية.

الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة في المكتبات:

يركز أسلوب الإدارة بالجودة الشاملة على وجود نوعين من العملاء للمنظمة: عميلها الخارجي وهو المستهلك لمنتجاتها أو المتلقي لخدماتها (ويمكن أن نطلق عليه هنا: المستفيد من المكتبة أو المتردد على المكتبة)، وعميلها الداخلي وهو الموظف الذي ينتج ويقدم تلك المنتجات أو الخدمات (ويمكن أن نطلق عليه هنا: أخصائي المعلومات)، وبالتالي يجب عليها إبقاء هذين النوعين في حالة رضاء مستمر، وتلعب ثقافة المنظمة دورًا كبيرًا في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

فلسفة الإدارة بالجودة الشاملة:

أسلوب للقيام بالأعمال لتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها وأشخاصها وعملياتها وبيئاتها من خلال دمج أساليب الإدارة الأساسية وجهود التحسين الموجودة والأدوات الفنية في أسلوب منضبط، يركز على التحسين المستمر للعملية المتمثلة في بلوغ الرضا المستمر للعميل من خلال نظام متكامل للأدوات والأساليب والتدريب.

محاور الإدارة بالجودة الشاملة:

1. بدون العميل لا يوجد عمل، وبدون عمل لا توجد منظمة، وبالتالي فإن الهدف الأساس لأي منظمة هو الإبقاء على عملائها في حالة رضا من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة لهم، إذا كانت ترغب في الوجود.
2. ليتسنى بناء الجودة المطلوبة، فمدير المنظمة بحاجة لأن يستمع وينصت لمصادر معلومات غير تقليدية، وأن يكون قادراً على تبني الأفكار الصالحة ويمكن الآخرين من العمل والتفاعل داخل المنظمة.

وفي نطاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات، يجب أن تراعي عدة مبادئ أساسية تتمثل في التالي:

- الاعتراف بالحاجة الملحة لتحسين الأداء وبالتالي ما ينتج عنه من خدمات أو منتجات مختلفة.
- تلبية المتطلبات والتوقعات بالتركيز على المستخدم النهائي.
- تحرير العمل من الأخطاء.
- تحديد سعر الجودة وقياسه.
- تبني عملية حل المشكلات والقيام بالأفعال التصحيحية.

الحصول على مساندات والتزام مرفق المعلومات وإدارة المنظمة أو القطاع المتواجد فيه.

وحتى يمكن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات يجب تحديد أسس ومؤشرات أو معايير الجودة المطلوب التوصل إليها وتطبيقها فيما يتصل بعمليات الأداء

والتصميم والتطويع المرتبطة بمشروعات وبرامج نظم المعلومات، التي تنتج خدمات ومنتجات المعلومات للمرافق المعينة. ويجب أن تتمثل عوامل أو معايير الجودة في التالي:

الصحة، والموثوقية، والكفاءة، وتكامل السلامة، وإمكانية الاستخدام، وإمكانية الصيانة، وإمكانية إعادة الاستخدام، وإمكانية النقل المتداخل بين النظم والتطبيقات، المرونة، التوسع، . . إلخ[24].

الخلاصة:

يغطي هذا الفصل المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية بشكل عام، والمركزية بشكل خاص، مع التركيز على وضع تصور تطبيقي بهذه العناصر لتوطينه بالمكتبة المركزية لجامعة حلوان، والتخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية يسعى إلى تعريف العاملين بتلك المكتبات بالأهداف التنظيمية والعمل باستمرار وبإصرار لترجمة تلك الأهداف إلى أفعال ونتائج، وهي تتطلب رؤية وبصيرة لتفسير الأحداث الماضية والاتجاهات الحالية لتحديد الاتجاهات المستقبلية، ويلزم مخططي الاستراتيجيات القدرة على الموائمة بين المصالح الفنية والإدارية الخاصة بالمكتبات الجامعية وبين المصالح العامة للجامعة والتي هي جزء أصيل فيها، بالإضافة إلى مرونة التفكير، وشمولية الرؤية، والقدرة على قيادة الناس لقبول التغيير، ووضع الاستراتيجيات، ووضع الخطط المناسبة للتنفيذ، والتخطيط غالبا ما يكون مهمة أساسية لمدراء الإدارات بالمكتبات الجامعية، ولكن فإن الإدارة الجيدة تستوجب نوعًا من المشاركة مع أصحاب المصلحة سواء على مستوى تلك المكتبات، أو على مستوى الجامعة، مما يمكن معه جني العديد من الفوائد المحتملة، فهذه المشاركة تعزز الفرص لتوفير التمويل بالميزانية للجامعة، كما تمكن المفاوضة المباشرة، الوصول لقرارات سريعة ومرنة، وتحسين مستوى الرضاء للعملاء الداخليين والخارجيين، والتخطيط الاستراتيجي يوحي بالثقة في الخدمة من خلال إظهار فهم القضايا الرئيسية وتبيان كيف معالجتها بالشكل الذي يستحوذ على رضاء

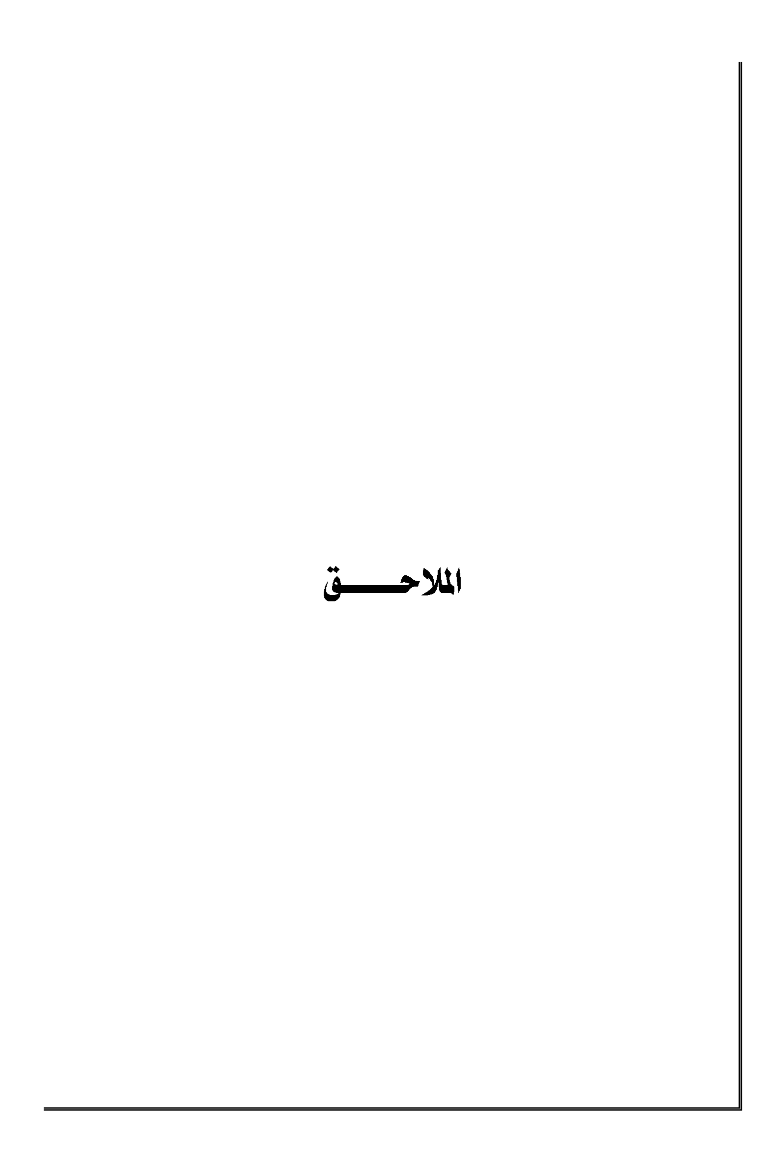
(24) محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. مرجع سابق. ص ص 205ـ206.

المستفيدين من المكتبات الجامعية، كما أنه ضروري للمستقبل والالتزام لعمل أشـياء جديـدة، وتسهيل قبول التغير من جانب إعطاء المستفيدين الشعور بالملكية.

وظائف التخطيط الاستراتيجي:

- توضيح الغرض والأهداف التنظيمية.
- إنشاء الاتجاهات والقيم المشتركة والمسوحات البيئية للتعرف على الفرص ونقاط القوة.
- تحديد القضايا الحرجة والضغوط
- تحديد وتخصيص الموارد المادية والبشرية، والتوظيف الأمثل لاستخدامها.
- تحسين التماسك الداخلي والتنسيق بين المستويات الإدارية
- وضع القرارات والإجراءات التنفيذية، ووضع آليات المتابعة والتقييم[25].

(25) Corrall, Sheila. Strategic Planning in Academic Libraries ,2003
http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a713531872~db=ai~order=title
[cited 20/10/2008]



الملاحـــــق



ملحق رقم 1

دراسة لتحديد احتياجات قطاع المكتبات

من الموارد البشرية

بجامعة حلوان 2005ـ2009

احتياجات قطاع المكتبات من العمالة:

مدخل:

تعتبر الدراسة التي قام بها السيد / وهبه عياد ـ عام 2000 ـ بالتعاون مع السيدين / محمود سلامه وعبد الله زعير بشأن احتياجات قطاع المكتبات بجامعة حلوان من العمالة، تعتبر أول دراسة تقوم على أسس علمية، كما قامت بتحديد هذه الاحتياجات وفقًا لمعايير دولية .

واقتصر دور هذه الدراسة على تحديد حجم الاحتياجات الآنية بعدد 137 موظفًا كحد أدنى . . مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات المستقبلية في ضوء التوسعات المتوقعة في أعمال الأقسام المتعددة سواء بالمكتبة المركزية أو بمكتبات الكليات وذلك في حينه (أنظر مرفق رقم 1)

عملية تطوير قطاع المكتبات بجامعة حلوان:

قامت لجنة المكتبات بجامعة حلوان –على امتداد جلساتهاـ بجهد كبير في اتجاه تطوير قطاع المكتبات، لاسيما بعد تكوين لجنة إعداد المكتبة المركزية والتي قامت بوضع الخطوط العريضة لإعداد وافتتاح وتشغيل المكتبة المركزية .

كما بدأت ميكنة هذا القطاع بتبني النظام الآلي **aLIS** الصادر عن مركز دعم واتخاذ القرار بمجلس الوزراء، وما استتبع ذلك من تزويد المكتبات بالحاسبات ومستلزمات تشغيلها والسعي لربطها في شبكة موحدة، والبدء في إنشاء المكتبة الرقمية من خلال: الاشتراك في الدوريات العلمية بشكلها الإلكتروني، وتحميل الرسائل العلمية المجازة بالجامعة على أقراص ضوئية، وإنشاء الفهرس الآلي الموحد من خلال إدخال بيانات مقتنيات تلك المكتبات، وتقديم خدمات البحث الآلي عبر شبكة الإنترنت .

كما تم انتقال عدة كليات ـ وبالتالي مكتباتها ـ إلى مبان جديدة، كما تمت أعمال توسعة بمكتبات أخرى.

كما توالي تشغيل قاعات المكتبة المركزية حتى بلغت ـ حتى تاريخه ـ 18 قاعة وذلك على فترتين لتلبية الاحتياجات المتنامية من خدمات المعلومات لجميع فئات المستفيدين، ومقدر تشغيل 4 قاعات أخرى في منتصف هذا العام.

وجاري حاليًا اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنشاء مركز خدمات المكتبات والمعلومات كوحدة ذات طابع خاص لها استقلال فني وإداري ومالي، ولا يهدف للربح ويتبع جامعة حلوان، ويكون مقره بمبنى المكتبة المركزية لجامعة حلوان، وذلك بهدف تلبية احتياجات المستفيدين – داخل وخارج الجامعةـ من خدمات المكتبات والمعلومات، سواء بمكتبات الكليات أو بالمكتبة المركزية أو غيرها من المكتبات التابعة لجامعة حلوان.

حيثيات إعداد دراسة جديدة:

كل هذا أوجد نوعًا من " الحمل المهني الزائد " على العمالة المتواجدة حاليًا، والتي زاد من تأثيرها الإجازات الخاصة الممنوحة بسبب الحمل ورعاية الطفل.. إلخ والتي بلغت 24 حالة نصف هذه الحالات بالمكتبة المركزية وحدها، إضافة إلى ذلك العجز السابق ذكره (37 موظف لم يتم تعيينهم من أصل 137 موظف شملتهم الدراسة المشار إليها)، مما أوجب ضرورة إعداد دراسة جديدة تعتمد على ذات المعايير الدولية السابق الأخذ بها في الدراسة السابقة (المعيار الأمريكي ACRL) مع الأخذ في الاعتبار النقاط التالية:

1. مراعاة مستوى جودة خدمات المعلومات المؤداة، فالمعروف أن المكتبات من المرافق الخدمية الحيوية والتي تحتاج إلى كثافة عددية معينة حتى يمكن تقديم خدمات المعلومات لطالبيها بمستوى جودة مقبول من حيث: السرعة، الدقة، العمق العلمي، إذ كيف يعقل أن يقوم شخص بتقديم خدمات معلومات بمستوى جودة مقبول لعدد 930 مستفيد كمتوسط يومي، أو أن يقوم شخص واحد بتقديم تلك الخدمات لعدد 13150 مستفيد كما هو في حالة مكتبة كلية التجارة وإدارة الأعمال (أنظر مرفق رقم 2).

2. مواكبة التطور التكنولوجي، والعمل على تقديم خدمات معلومات جديدة تعتمد على ذلك التطور التكنولوجي مثل: خدمات البحث الآلي عبر شبكة الإنترنت أو عبر قواعد البيانات، خدمات البث الانتقائي وإرسالها للمستفيدين عبر بريدهم الإلكتروني، مما يتطلب ضرورة توافر مهارات استخدام الحاسب وبرمجياته مع القدرة على توظيفها في مجال العمل بقطاع المكتبات لدى من يتم ترشيحهم للتعيين بهذه المكتبات.

3. سد العجز في أعداد العمالة التي اقترحتها الدراسة السابقة والمقدرة بعدد 137 موظف، حيث أن ما تم تعيينه فعليًا 100 موظفًا فقط، مما أوجد عجزًا قدره 37 موظفًا يضاف إلى العجز القائم فعليًا قبل إعدادها.

4. إحلال موظفين جدد محل المتقاعدين عن العمل بسبب بلوغهم سن المعاش، والمقدر عددهم 15 موظفًا وذلك خلال الأعوام من 2004 وحتى 2009 (أنظر مرفق رقم 3).

5. مراعاة التوسعات الحادثة في مكتبات الكليات والمكتبة المركزية، والتي قد تتمثل في إضافة مساحات أو مستويات جديدة للمكتبة، أو إضافة قاعات جديدة، أو الاثنين معًا كما هو حادث في المكتبة المركزية والتي زادت قاعاتها العاملة في تقديم خدمات المعلومات للمستفيدين من قاعتين عام 2001 إلى 18 قاعة عام 2004، ومن المنتظر أن تصبح 22 قاعة مع منتصف هذا العام (وذلك مع افتتاح وتشغيل: مكتبة المكفوفين، المكتبة الموسيقية، قسم خدمات المعلومات والبحث الآلي، المكتبة الخاصة بالإهداءات)، كما أنه من المقدر رفع هذا الرقم ليبلغ 31 قاعة عاملة (وذلك مع تشغيل ثمانية قاعات للدراسات العليا + قاعة للسيمنار بالدور الثالث).

6. الأقسام العلمية والتي يتم افتتاحها بالكليات، والتي تتطلب إضافة أوعية معلومات ـ خاصة بمناهجهاـ إلى رصيد مكتبات الكليات والمكتبة المركزية، وما يستتبع ذلك من أعباء فنية وإدارية وخدمية سواء في عمليات الشراء والتسجيل أو الإعداد الفني (فهرسة وتصنيف وإدخال بيانات) أو تقديم الخدمات المتصلة بها (إعارة داخلية وخارجية، تصوير، أسئلة مرجعية) إلى آخره من تلك الأعباء، وعلى سبيل المثال يكفي الإشارة إلى كليتي الآداب

والفنون التطبيقية والتي أفتتح في كل منهما خمسة أقسام جديدة لم تكن قائمة عند بداية تأسيسها بالجامعة، ناهيك عن الأقسام الجديدة والتي تم افتتاحها بالكليات العلمية مثل: الهندسة بحلوان والهندسة بالمطرية . . إلخ.

7. النمو المتسارع في أعداد المستفيدين من خدمات المعلومات، والتي بلغت 103781 (عام 2000) تاريخ إعداد الدراسة الأولي) ووصلت حاليًا إلى 110874 (عام 2004) بعد أن كانت 41824 مستفيد (عام 1994)، أي بمتوسط زيادة سنوية قدرها 6905 مستفيد. (أنظر مرفق رقم 4).

8. الزيادات المطردة في أعداد المقتنيات على مستوى قطاع المكتبات بجامعة حلوان، لاسيما المكتبة المركزية والتي زاد رصيد مقتنياتها وحدها من 17 ألف وعاء معلومات عام 2001 إلى ما يزيد عن 58 ألف وعاء معلومات عام 2004 (أنظر مرفق رقم 2)، ومن المنتظر أن تصل مقتنيات هذه المكتبة المركزية إلى 100 ألف وعاء معلومات بحلول عام 2009.

9. تحول بعض مكتبات الكليات من أقسام إلى إدارات مما يستلزم تعيين مدراء إدارات لها، وهي مكتبات كليات: الهندسة بحلوان، الهندسة بالمطرية، الآداب، الحقوق، التربية.

10. إنشاء مركز خدمات المكتبات والمعلومات بهدف تلبية احتياجات المستفيدين –داخل وخارج الجامعة- من خدمات المكتبات والمعلومات، سواء بمكتبات الكليات أو بالمكتبة المركزية أو غيرها من المكتبات التابعة لجامعة حلوان.

الخلاصة:

من المتابعة الميدانية للعمالة بقطاع المكتبات بجامعة حلوان، ومن استقراء المخطط تنفيذه من مشروعات لتطوير هذا القطاع، يتبين حاجته الماسة لعدد 108 عنصر من الموارد البشرية، وذلك:

1. لمداركة العجز الناتج عند عدم تعيين 37 موظفًا من أصل 137 موظف شملتهم الدراسة السابقة.

2 . للإحلال مكان السيدات والسادة المحالين على المعاش والبالغ عددهم 15 موظفًا خلال الأعوام من 2004 وحتى 2009 .

3 . لمواكبة الزيادات المطردة في أعداد المستفيدين من قطاع المكتبات بمتوسط زيادة سنوية قدرها 6905 مستفيد .

4 . لمواكبة التنامي المستمر في أعداد مقتنيات قطاع المكتبات .

5 . لمراعاة التوسعات في المكتبات التابعة للجامعة ـ لاسيما مكتبتها المركزية ـ مع تقديم خدمات معلوماتية بمستوى جودة عالٍ .

6 . لإنجاح مشروعات التطوير بقطاع المكتبات ومواكبة التطورات التكنولوجية في هذا المجال .

وتوصي الدراسة بتلبية وتأمين احتياجات هذا القطاع الحيوي من الأعداد والتخصصات المبينة بالجداول المرفقة .

جامعة حلوان
الإدارة العامة للمكتبات

جدول رقم (2)

احتياجات قطاع المكتبات من العمالة حسب المؤهل العلمي

مسلسل	المؤهل العلمي	العدد المطلوب من المؤهل
1	ليسانس مكتبات ومعلومات	51
2	بكالوريوس تجارة (محاسبة)	23
3	بكالوريوس هندسة اتصالات	1
4	بكالوريوس رياض أطفال	1
5	مؤهل فوق المتوسط (تجارة)	12
65	مؤهل متوسط	20
	المجموع	108

احتياجات قطاع المكتبات من العمالة حسب الموقع

مسلسل	المؤهل العلمي	الإدارة العامة للمكتبات	مكتبات الكليات	إجمالي العدد المطلوب من المؤهل العلمي
1	ليسانس مكتبات ومعلومات	44	7	51
2	بكالوريوس تجارة (محاسبة)	5	18	23
3	بكالوريوس هندسة اتصالات	1	0	1
4	رياض أطفال	1	0	1
5	مؤهل فوق المتوسط (تجارة)	3	9	12
6	مؤهل متوسط	3	17	20
	المجموع	57	51	108

جامعة حلوان
الإدارة العامة للمكتبات

احتياجات الإدارات التابعة للإدارة العامة للمكتبات من العمالة

القسم	الإدارة التابع لها	الوظيفة	العدد المطلوب	المؤهل	العدد الموجود فعلاً	الاحتياجات المطلوبة
العلاقات العامة والإعلام	المدير العام	رئيس قسم	1	بكالوريوس إعلام	1	0
		أخصائي علاقات عامة	2	بكالوريوس إعلام	2	0
		كاتب شئون إدارية	1	مؤهل متوسط	0	1
قسم السكرتارية		رئيس القسم	1	مؤهل عال أو متوسط خبرة	1	0
		كاتب شئون إدارية	6	مؤهل فوق المتوسط تجارة	2	4
قسم الحاسب الآلي		رئيس القسم	1	بكالوريوس هندسة اتصالات	0	1
		أخصائي تصميم	2	بكالوريوس هندسة	2	0

		برامج		أو حاسبات		
قسم الشئون الإدارية		رئيس القسم	1	مؤهل عال أو متوسط خبرة	1	0
		كاتب شئون إدارية	3	ليسانس حقوق أو مؤهل فوق المتوسط	3	0
قسم الفهارس	مدير إدارة المكتبة المركزية	أمين إدارة	1	ليسانس مكتبات	1	0
		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات خبرة	1	0
		أخصائي فهرسة وتصنيف	7	ليسانس مكتبات	7	0
		مسئول فهارس	2	ليسانس مكتبات	2	0
قسم خدمات المعلومات والبحث الآلي		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات وخبرة	1	0
		أخصائي مكتبات	4	ليسانس مكتبات	4	0
قسم الإعارة		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات وخبرة	1	0
		أخصائي مكتبات	2	ليسانس مكتبات	0	2
قسم مكتبة المكفوفين		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات وخبرة	1	0
		أخصائي مكتبات	1	ليسانس مكتبات	0	1
قسم مكتبة الموسيقى		رئيس القسم	1	بكالوريوس تربية موسيقية وخبرة	1	0
		مدرس مادة الموسيقى	1	تربية موسيقية	0	1
		أخصائي مكتبات	1	ليسانس مكتبات	0	1
معمل توثيق بحوث أدب الأطفال		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات أو خبرة	1	0
		مدرس مادة رياض أطفال	1	رياض أطفال	0	1
		أخصائي مكتبات	2	ليسانس مكتبات	1	1

العمل الببليوجرافي		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات أو خبرة	1	0
		أخصائي مكتبات	3	ليسانس مكتبات	1	2
قسم الرسائل حاليًا 5 مكتبات رسائل		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات وخبرة	1	0
		أخصائي مكتبات	21	ليسانس مكتبات	13	8
قسم التصوير		رئيس القسم	1	مؤهل متوسط وخبرة	1	0
		فني طباعة وتصوير	6	مؤهل متوسط	4	2
مكتبة الميكروفيلم والمواد السمعية		رئيس القسم	1	مؤهل عال وخبرة	1	0
		أخصائي مكتبات	2	ليسانس مكتبات وخبرة	1	1
قسم الدوريات		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات وخبرة	1	0
		أخصائي مكتبات	2	ليسانس مكتبات	1	1
قاعات الدراسات العليا		أخصائي مكتبات	8	ليسانس مكتبات	1	7
القاعة الثقافية		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات وخبرة	1	0
		أخصائي مكتبات	7	ليسانس مكتبات	4	3
مكتبات الكتب والمراجع حاليًا 9 قاعات للكتب		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات وخبرة	1	1
		أخصائي مكتبات	30	ليسانس مكتبات	17	13
قسم الكتب والمراجع والمطبوعات الحكومية	مدير إدارة التزويد	مدير إدارة	1	ليسانس مكتبات أو مؤهل عال مناسب	1	0
		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات	1	0
		أخصائي شئون مالية	3	بكالوريوس تجارة	1	2

قسم الدوريات		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات وخبرة	1	0
		أخصائي شئون مالية	2	بكالوريوس تجارة	1	1
قسم المواد السمعبصرية		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات	1	0
		أخصائي شئون مالية	2	بكالوريوس تجارة	1	1
قسم الشئون المالية		رئيس القسم	1	بكالوريوس تجارة وخبرة	1	0
		أخصائي شئون مالية	2	بكالوريوس تجارة	1	1
قسم التدريب	مدير إدارة شئون مكتبات الكليات	مدير إدارة	1	ليسانس مكتبات وخبرة	1	0
		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات وخبرة	1	0
		أخصائي تدريب	1	بكالوريوس تجارة وخبرة	0	1
قسم التوجيه		رئيس القسم	1	ليسانس مكتبات وخبرة	1	0
		أخصائي مكتبات	1	ليسانس مكتبات وخبرة	1	0
قسم التخطيط والتنسيق		رئيس القسم	1	بكالوريوس تجارة وخبرة	0	1
		أخصائي تنظيم وطرق عمل	1	بكالوريوس تجارة وخبرة	0	1
الإجمالي			153		95	58

جامعة حلوان
الإدارة العامة للمكتبات

بيان باحتياجات قطاع المكتبات بالجامعة من الموارد البشرية

(المتخصصة وغير المتخصصة)

م	مكتبة	الاحتياجات المطلوبة من غير المتخصصين					الاحتياجات المطلوبة من المتخصصين	الإجمالي
		مدخل بيانات	تزويد (محاسبة)	تصوير (دبلوم)	أخرى	المجموع		
1	الفنون التطبيقية	1	1	1	0	3	0	3
2	الفنون الجميلة	0	1	1	0	2	1	2
3	الاقتصاد المنزلي	1	1	1	0	3	2	3
4	التربية الرياضية بنات	1	1	1	0	3	0	3
5	التربية الرياضية بنين	0	1	0	0	1	0	1
6	التربية الفنية	0	1	1	0	2	1	2
7	التربية الموسيقية	0	1	1	0	2	1	2
8	الخدمة الاجتماعية	1	1	1	0	3	0	3
9	الهندسة بالمطرية	0	1	1	0	2	1	2
10	السياحة والفنادق	1	1	1	0	3	0	3
11	الهندسة بحلوان	0	1	1	0	2	0	2
12	التجارة وإدارة الأعمال	1	1	1	0	3	0	3
13	العلوم	1	1	1	0	3	0	3
14	التربية	0	1	1	0	2	0	2
15	الحقوق	1	1	1	0	3	1	3
16	الصيدلة	1	1	1	0	3	0	3
17	الآداب	0	1	1	0	2	0	2
18	الحاسبات والمعلومات	0	1	1	0	2	0	2
19	الإدارة العامة للمكتبات	3	5	3	2	13	44	13
	المجموع	12	23	20	2	57	51	108

جامعة حلوان
الإدارة العامة للمكتبات

بيان حصري بالسيدات والسادة المحالين للمعاش

داخل قطاع المكتبات خلال الأعوام من 2004 وحتى 2009

م	الاسم	تاريخ الإحالة للمعاش	مكان العمل
1	منى محمد عبد الفتاح عبد اللطيف	15/ 03/ 2004	مكتبة كلية التربية الموسيقية
2	نادية أحمد عبد الرحمن	23/ 06/ 2004	الإدارة العامة للمكتبات
3	نبوية إبراهيم محمد	04/ 07/ 2004	مكتبة كلية الفنون التطبيقية
4	عنايات السيد عبد اللطيف	16/ 07/ 2004	مكتبة كلية التجارة وإدارة الأعمال
5	نادية خليل إبراهيم محمد	23/ 05/ 2005	الإدارة العامة للمكتبات
6	مرزوق يسري حنا	25/ 11/ 2005	مكتبة كلية التربية الموسيقية
7	ليلى طاهر حنفي أحمد	16/ 07/ 2006	مكتبة كلية التربية الفنية
8	فهيمة محمد حسن	31/ 12/ 2006	مكتبة كلية التربية الموسيقية
9	نبيه محمد عبد المنعم	04/ 10/ 2007	مكتبة كلية الاقتصاد المنزلي
10	ماري فرح تادرس حبشي	12/ 11/ 2007	الإدارة العامة للمكتبات
11	مارسيل موريس إلياس	08/ 01/ 2008	الإدارة العامة للمكتبات
12	إنعام منصور تكلا	06/ 05/ 2008	مكتبة كلية الهندسة بالمطرية
13	هاجر عبد المنعم عبد الحي	22/ 05/ 2008	مكتبة كلية الهندسة بالمطرية
14	منيرة نخنوخ سليمان	08/ 05/ 2009	مكتبة كلية الحقوق
15	منى آرميا متى	24/ 10/ 2009	مكتبة كلية الهندسة بالمطرية

ملحق رقم 2

بطاقات الوصف الوظيفي

المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق

الدرجة: الثالثة

أخصائي مكتبات ومعلومات ثالث

الوصف العام:

ـ تقع هذه الوظيفة بالإدارة العامة للمكتبات ومكتبات الكليات .

ـ يختص شاغل هذه الوظيفة بالأعمال الخاصة بالمكتبات .

الواجبات والمسئوليات:

ـ يخضع شاغل هذه الوظيفة للإشراف المباشر للرئيس المختص .

ـ خدمة القاعات وتلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات وأوعية المعلومات المتاحة بما يحوز على رضائهم .

ـ إعداد بيان بالكتب والمراجع والرسائل الجامعية وغيرها من أوعية المعلومات المطلوبة من المستفيدين ورفعها للجهات المختصة .

ـ إعداد المذكرات والإحصائيات والبحوث المتصلة بمجال العمل وعرضها على الرئيس المباشر .

ـ الإعداد الفني (فهرسة وتصنيف وإدخال بيانات على الحاسب) لأوعية المعلومات .

ـ الرد على الأسئلة المرجعية الواردة من جمهور المستفيدين .

ـ المشاركة في تقديم كافة خدمات وأنشطة المكتبات والمعلومات .

ـ القيام بأعمال الجرد السنوي حسب التعليمات الإدارية والمالية المنظمة لذلك .

ـ القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة .

مطالب التأهيل:

ـ ليسانس تخصص (المكتبات والمعلومات) .

المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق

الدرجة: الثانية

أخصائي مكتبات ومعلومات ثان

الوصف العام:

- تقع هذا الوظيفة بالإدارة العامة للمكتبات ومكتبات الكليات .
- يختص شاغل هذه الوظيفة بكافة الأعمال المتعلقة بشئون المكتبات .

الواجبات والمسئوليات:

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر للرئيس المختص .
- يتولى متابعة خدمة القاعات وتلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات وأوعية المعلومات المتاحة بما يحوز على رضائهم .
- يتولى متابعة تطبيق كافة القوانين واللوائح والقرارات والمنشورات وغيرها المنظمة لحسن سير العمل .
- يتولى أعمال التوجيه الفني والإداري، ويبدي الرأي في طرق الإصلاح إذا لزم الأمر .
- يراجع أعمال الجرد ويقوم بعرض هذه الأعمال على الرئيس الأعلى .
- عضوية اللجان المختصة بالمناقصات والمزايدات وغيرها والخاصة بشراء أوعية المعلومات ومستلزمات تشغيل خدمات المكتبات والمعلومات .
- مراجعة أعمال التزويد الخاصة بالمكتبة التي يقوم بها العاملون قبل عرضها على مدير الإدارة .
- يقوم بالاتصالات اللازمة مع الهيئات الثقافية الأخرى لتنمية مقتنيات المكتبة، ودعم خدمات وأنشطة المكتبات والمعلومات المقدمة .
- اقتراح تطوير أو تحسين خدمات وأنشطة المكتبات والمعلومات .
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة .

مطالب التأهيل:

ـ ليسانس تخصص (المكتبات والمعلومات) مع خبرة متخصصة وتدريب متخصص في مجال العمل.

ـ قضاء مدة بينية قدرها 8 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة.

المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق

الدرجة: الأولى

أخصائي مكتبات ومعلومات أول

الوصف العام:

ـ تقع هذا الوظيفة بالإدارة العامة للمكتبات ومكتبات الكليات.

ـ يختص شاغل هذه الوظيفة بالنواحي الفنية الخاصة بالمكتبات.

الواجبات والمسئوليات:

ـ يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر للرئيس المختص.

ـ يقوم بتوزيع العمل في القاعات وغيرها بهدف تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات وأوعية المعلومات المتاحة وبما يحوز على رضائهم.

ـ يقوم بالاشتراك في وضع معدلات الأداء ومعايير التقييم ومقترحات التقويم.

ـ يتولى متابعة أعمال التوجيه الفني والإداري بالمكتبة، وله أن يقترح الآليات المناسبة لتيسير العمل.

ـ يقوم بالاشتراك في لجان البت والشراء في المناقصات وغيرها والخاصة بشراء أوعية المعلومات ومستلزمات تشغيل خدمات المكتبات والمعلومات.

ـ يقترح البرامج التدريبية المناسبة لرفع مهارات العاملين الفنية والإدارية والحاسوبية.. وغيرها.

ـ يتولى متابعة الاتصالات اللازمة مع الهيئات الثقافية الأخرى لتنمية مقتنيات المكتبة، ودعم خدمات وأنشطة المكتبات والمعلومات المقدمة.

ـ اقتراح بإضافة أو بإلغاء خدمات وأنشطة المكتبات والمعلومات .
ـ القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة .

مطالب التأهيل:
ـ ليسانس تخصص (المكتبات والمعلومات) مع خبرة متخصصة وتدريب متخصص في مجال العمل .
ـ قضاء مدة بينية قدرها 6 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق

الدرجة: الأولى

مدير إدارة المكتبة المركزية

الوصف العام:
ـ تقع هذا الوظيفة على قمة إدارة المكتبة المركزية بالإدارة العامة للمكتبات .
ـ يختص شاغل هذه الوظيفة بالإشراف على الأعمال المتعلقة بالنواحي الفنية والإدارية الخاصة بالمكتبة المركزية .

الواجبات والمسئوليات:
ـ يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير عام الإدارة العامة للمكتبات .
ـ الإشراف على سير العمل بالقاعات وغيرها بهدف تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات وأوعية المعلومات المتاحة وبما يحوز على رضائهم .
ـ يقوم بتقييم العاملين بالمكتبة المركزية وفقًا لمعدلات الأداء المقننة .
ـ الإشراف على أعمال تنمية مقتنيات المكتبة بما يحقق أهدافها ، مع عمل كافة الإجراءات اللازمة بهذا الشأن .
ـ الإشراف على أعمال التسجيل وأعمال المعالجة الفنية لأوعية المعلومات المقتناة بالمكتبة ، وإدخال ومراجعة بياناتها على النظام الآلي المعمول به .

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتسويق خدمات وأنشطة المكتبة .
- الإشراف على كفاءة الخدمات والأنشطة المقدمة للمستفيدين ، والإشراف على تحصيل وتوريد رسوم الخدمات حسب اللوائح المنظمة لذلك .
- عضوية لجنة المكتبات الجامعية والقيام بأعمال سكرتارية هذه اللجنة .
- ترشيح العاملين بالمكتبة المركزية لحضور البرامج التدريبية المناسبة لرفع مهاراتهم الفنية والإدارية والحاسوبية . . وغيرها .
- متابعة الاتصالات اللازمة مع الإدارات والوحدات داخل وخارج الجامعة لصيانة مبنى المكتبة المركزية ومحتوياته من تجهيزات ومعدات وبرمجيات .
- اقتراح تشكيل لجان الجرد ومتابعة أعمالها ، ورفع نتائجها للمدير العام للإدارة .
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة .

مطالب التأهيل:

- ليسانس تخصص (المكتبات والمعلومات) مع خبرة متخصصة وتدريب متخصص في مجال العمل ، أو مؤهل عالي مناسب مع خبرة متخصصة وتدريب متخصص في مجال العمل .
- قضاء مدة بينية قدرها 6 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
- اجتياز البرامج التدريبية المؤهلة لشغل الوظيفة .

المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق

الدرجة: الأولى

مدير إدارة شئون مكتبات الكليات

الوصف العام:

- تقع هذا الوظيفة على قمة إدارة شئون مكتبات الكليات بالإدارة العامة للمكتبات .
- يختص شاغل هذه الوظيفة بالإشراف على مكتبات الكليات .

الواجبات والمسئوليات:

ـ يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير عام الإدارة العامة للمكتبات .

ـ الإشراف على تنفيذ اللوائح والخطط المنظمة للعمل ، ومتابعة أعمال تنقية المقتنيات بمكتبات الكليات .

ـ يقوم بالاشتراك في وضع معدلات الأداء ومقترحات التقويم للعاملين بمكتبات الكليات .

ـ يتولى متابعة أعمال التوجيه الفني بمكتبات الكليات ، وله أن يقترح الآليات المناسبة لتيسير العمل .

ـ الإشراف على حصر احتياجات مكتبات الكليات ، ومتابعة صرف المخصصات المالية لشراء أوعية المعلومات وإعداد إحصائيات بالمصروفات والوفورات .

ـ اقتراح البرامج التدريبية المناسبة لرفع المهارات الفنية والإدارية والحاسوبية وغيرها للعاملين بمكتبات الكليات .

ـ الإشراف على خدمات البحث الآلي ، ومتابعة استخدام النظام الآلي وقواعد البيانات الإلكترونية المعمول بها في مكتبات الكليات .

ـ يتولى متابعة الاتصالات اللازمة مع الإدارات والوحدات داخل وخارج الجامعة لدعم خدمات وأنشطة المكتبات والمعلومات المقدمة بمكتبات الكليات .

ـ الإشراف على إعداد الإحصائيات والتقارير الخاصة بسير العمل بمكتبات الكليات ، ورفع نتائج الجرود السنوية الخاصة بها لاعتمادها من لجنة المكتبات الجامعية .

ـ يقوم بتقييم العاملين بإدارة شئون مكتبات الكليات وفقًا لمعدلات الأداء المقننة .

ـ القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة .

مطالب التأهيل:

ـ ليسانس تخصص (المكتبات والمعلومات) مع خبرة متخصصة وتدريب متخصص في مجال العمل .

ـ قضاء مدة بينية قدرها 6 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

ـ اجتياز البرامج التدريبية المؤهلة لشغل الوظيفة .

المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق

الدرجة: الأولى

مدير إدارة التزويد

الوصف العام:

ـ تقع هذا الوظيفة على قمة إدارة التزويد بالإدارة العامة للمكتبات .

ـ يختص شاغل هذه الوظيفة بالإشراف على تنمية مقتنيات المكتبات من أوعية المعلومات المختلفة .

الواجبات والمسئوليات:

ـ يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير عام الإدارة العامة للمكتبات .

ـ يقوم بالاشتراك في

ـ الإشراف على تجميع احتياجات المكتبات من أوعية المعلومات المختلفة ووضع ميزانية تقديرية لها، وعرضها على مدير عام الإدارة .

ـ يقوم بمتابعة الإجراءات الخاصة بالشراء والفحص والإضافة والصرف حسب القوانين واللوائح المنظمة لذلك .

ـ الإشراف على الإجراءات الخاصة بالفحص والإضافة والصرف للمقتنيات الواردة للإدارة على سبيل الإهداء أو التبادل، وعلى إيداع نسخ من الرسائل الجامعية المجازة حسب القوانين واللوائح المنظمة لذلك .

ـ اقتراح البرامج التدريبية المناسبة لرفع المهارات الفنية والإدارية والحاسوبية وغيرها للعاملين بإدارة التزويد .

ـ يقوم بتقييم العاملين بإدارة التزويد وفقًا لمعدلات الأداء المقننة .

ـ يتولى متابعة الاتصالات اللازمة مع الإدارات والوحدات داخل وخارج الجامعة لتنمية المقتنيات بالمكتبة المركزية .

ـ الإشراف على إعداد الإحصائيات والتقارير الخاصة بتنمية المقتنيات من أوعية المعلومات المختلفة، ومتابعة تنفيذ اللوائح والخطط المنظمة لهذا الغرض .

ـ القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة .

مطالب التأهيل:

- ليسانس تخصص (المكتبات والمعلومات) مع خبرة متخصصة وتدريب متخصص في مجال العمل.
- قضاء مدة بينية قدرها 6 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة.
- اجتياز البرامج التدريبية المؤهلة لشغل الوظيفة.

المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق

الدرجة: الأولى

رئيس قسم المكتبة

الوصف العام:

- تقع هذا الوظيفة على قمة إدارة مكتبة الكلية (والتي لم تستوف بعد نصاب عدد الطلاب المؤهل للتحول لإدارة).
- يختص شاغل هذه الوظيفة بتسيير العمل بمكتبة الكلية بما يحقق أهدافها وتلبية احتياجات المستفيدين منها.

الواجبات والمسئوليات:

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف الإداري لوكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، أما الإشراف والمتابعة الفنية فمن خلال الإدارة العامة للمكتبات (متمثلاً في إدارة شئون مكتبات الكليات).
- الإشراف على سير العمل بالمكتبة بهدف تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات وأوعية المعلومات المتاحة وبما يحوز على رضائهم.
- تنمية مقتنيات مكتبة الكلية بما يحقق أهدافها، مع اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة بهذا الشأن.
- المشاركة في أعمال التسجيل وأعمال المعالجة الفنية لأوعية المعلومات المقتناة بالمكتبة، وإدخال ومراجعة بياناتها على النظام الآلي المعمول به.

- إعداد الإحصائيات والتقارير الخاصة بسير العمل، وتنفيذ لائحة مكتبات جامعة حلوان وكافة اللوائح المنظمة لذلك، مع اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للحفاظ على عهدة المكتبة وعلى دفاترها وسجلاتها.
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة لرفع كفاءة وفعالية الخدمات والأنشطة المقدمة للمستفيدين، وتحصيل وتوريد رسوم الخدمات حسب اللوائح المنظمة لذلك.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتسويق خدمات وأنشطة المكتبة.
- عضوية لجنة المكتبة والقيام بأعمال سكرتارية هذه اللجنة.
- ترشيح العاملين بالمكتبة لحضور البرامج التدريبية المناسبة لرفع مهاراتهم الفنية والإدارية والحاسوبية.. وغيرها.
- القيام بالاتصالات اللازمة مع الإدارات والوحدات داخل وخارج الجامعة لصيانة المكتبة ومحتوياتها من تجهيزات ومعدات وبرمجيات وغيرها.
- المشاركة في أعمال الجرد السنوي، ورفع نتائجه للجهة المختصة.
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

مطالب التأهيل:
- ليسانس تخصص (المكتبات والمعلومات) مع خبرة متخصصة وتدريب متخصص في مجال العمل.
- قضاء مدة بينية قدرها 8 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة.

المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق

الدرجة: الأولى

مدير إدارة مكتبة كلية

الوصف العام:

ـ تقع هذا الوظيفة على قمة إدارة مكتبة الكلية (التي استوفت نصاب عدد الطلاب المؤهل لذلك).

ـ يختص شاغل هذه الوظيفة بالإشراف على إدارة مكتبة الكلية بما يحقق أهدافها وتلبية احتياجات المستفيدين منها.

الواجبات والمسئوليات:

ـ يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف الإداري لوكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، أما الإشراف والمتابعة الفنية فمن خلال الإدارة العامة للمكتبات (متمثلاً في إدارة شئون مكتبات الكليات).

ـ الإشراف على سير العمل بالمكتبة بهدف تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات وأوعية المعلومات المتاحة وبما يحوز على رضائهم.

ـ الإشراف على أعمال تنمية مقتنيات مكتبة الكلية بما يحقق أهدافها، مع عمل كافة الإجراءات اللازمة بهذا الشأن.

ـ الإشراف على أعمال التسجيل وأعمال المعالجة الفنية لأوعية المعلومات المقتناة بالمكتبة، وإدخال ومراجعة بياناتها على النظام الآلي المعمول به.

ـ الإشراف على إعداد الإحصائيات والتقارير الخاصة بسير العمل، ومتابعة تنفيذ لائحة مكتبات جامعة حلوان وكافة اللوائح المنظمة لذلك، مع اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للحفاظ على عهدة المكتبة وعلى دفاترها وسجلاتها.

ـ الإشراف على كفاءة وفعالية الخدمات والأنشطة المقدمة للمستفيدين، وتحصيل وتوريد رسوم الخدمات حسب اللوائح المنظمة لذلك.

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتسويق خدمات وأنشطة المكتبة.
- عضوية لجنة المكتبة والقيام بأعمال سكرتارية هذه اللجنة.
- ترشيح العاملين بالمكتبة لحضور البرامج التدريبية المناسبة لرفع مهاراتهم الفنية والإدارية والحاسوبية.. وغيرها.
- متابعة الاتصالات اللازمة مع الإدارات والوحدات داخل وخارج الجامعة لصيانة المكتبة ومحتوياتها من تجهيزات ومعدات وبرمجيات وغيرها.
- متابعة أعمال الجرد السنوي، ورفع نتائجه للجهة المختصة.
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

مطالب التأهيل:
- ليسانس تخصص (المكتبات والمعلومات) مع خبرة متخصصة وتدريب متخصص في مجال العمل.
- قضاء مدة بينية قدرها 6 سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة.
- اجتياز البرامج التدريبية المؤهلة لشغل الوظيفة.

ملحق رقم 3

معايير التميز

أهم معايير التميز:

على مستوى العمل :

- أعلى معدل انضباط .
- أعلى معدل إنتاجية (حسب موقع العمل)
- يقدم ابتكارًا (يقلل تكلفة ، يزيد العائد المادي أو المعنوي) .
- يشارك في العمل النقابي ـ أو ما شابهه ـ بالجامعة (بالترشيح و/ أو بالانتخاب) .
- دائم الولاء والانتماء لجامعة حلوان .
- لديه الاستعداد لإنجاز ما يكلف به من أعمال .

على مستوى أسرة العمل:

- متعاون - إيجابي - مبادر - مثابر

على مستوى العملاء (فئات المستفيدين):

- يتعرف على احتياجاتهم .
- يعمل على تلبية احتياجاتهم .
- بعمل على الحصول على رضائهم .
- يعمل على خلق احتياجات جديدة لدى المستفيدين .

على المستوى الشخصي:

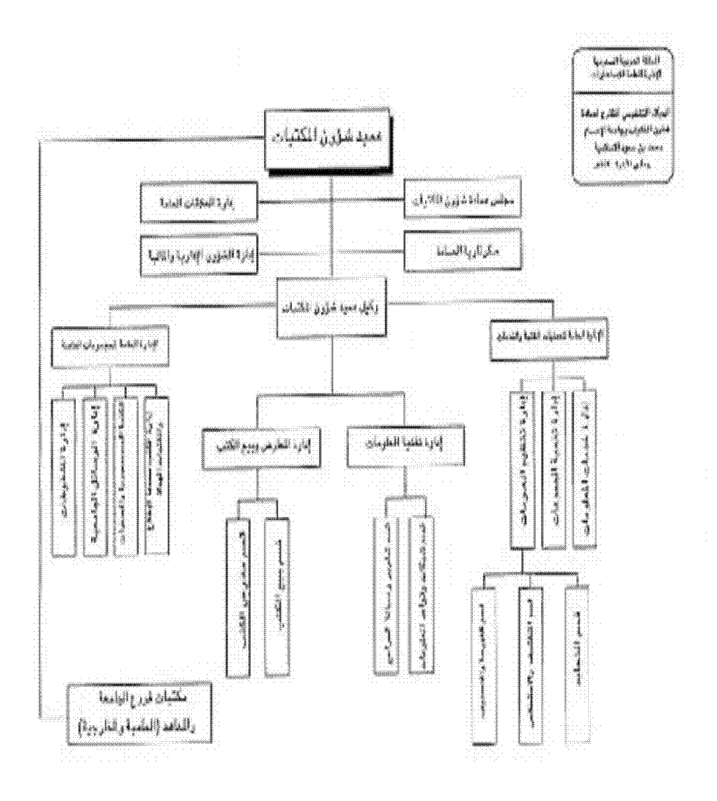
- ينمي مهاراته المهنية (في مجال المكتبات ، و/ أو في مجال التخصص) .
- ينمي مهارات استخدام الحاسوب وتطبيقاته .
- ينمي مهاراته اللغوية الأجنبية .
- ينمي مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين .
- يتمي مهارات الإدارة والقيادة .
- ينمي مهاراته العلمية (دراسات عليا : دبلوم ، ماجستير ، دكتوراه) .
- ينمي مهاراته البحثية بالمشاركة بالمؤتمرات والملتقيات المهنية .
- خلو الملف من الجزاءات

ملحق رقم 4

الهيكل التنظيمي لعمادة المكتبات

بجامعة الإمام محمد بن سعود

هيكل تنظيمي لعمادة المكتبات بجامعة الإمام محمد بن سعود – المملكة العربية السعودية



ملحق رقم 5

دراسة لتحديد رسوم الاستفادة

من خدمات المكتبات الجامعية

مذكرة للعرض على

السيدة الأستاذة / أميرة برهام . . الأمين العام المساعد للجامعة

بشأن عرض مشروع لتحديد رسوم الاستفادة من خدمات المكتبات الجامعية

الموضوع:

بالإشارة إلى الكتاب المرسل من السيد أ . د . عميد كلية الاقتصاد المنزلي ـ بتاريخ 28/ 5/ 2002 ـ إلى السيد الأستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث بشأن رغبة الكلية في تحديد اشتراكات للزائرين من الخارج لمكتبتها على النحو الوارد بالمذكرة المرفقة .

وبالإشارة إلى رأي الإدارة العامة للمكتبات بضرورة وضع دراسة شاملة حول هذا الموضوع لتكوين إستراتيجية عامة للجامعة يمكن الاسترشاد بها على مستوى الكليات وعرضها على لجنة المكتبات الجامعية .

العرض:

تتشرف الإدارة العامة للمكتبات بأن ترفق طيه مشروعًا لتحديد رسوم الاستفادة من خدمات المكتبات الجامعية للمترددين عليها من خارج جامعة حلوان .

والأمر مرفوع لسيادتكم للنظر والتوجيه ، ، ،

مدير عام الإدارة العامة للمكتبات

محمود قطر

تحريرًا في 8/ 6/ 2002

ـ نسخة للملف

مشروع ـ تسعير خدمات مكتبات/ الأمين العام المساعد/ c

مشروع لتحديد رسوم الاستفادة من خدمات المكتبات الجامعية للمترددين عليها من خارج جامعة حلوان

أولاً: تعني المصطلحات الوارد في المشروع، ما يلي:

المكتبات الجامعية: هي مكتبات الكليات والمعاهد والمراكز العلمية والمكتبة المركزية والمكتبة (الثقافية) وغيرها التي تتبع الجامعة.

خدمات المكتبات الجامعية: خدمة الإطلاع الداخلي على المقتنيات، خدمة التصوير، خدمة البحث الآلي عن المعلومات، خدمات الوسائل السمعية والبصرية (بما لا يلغي حق المكتبة في تحصيل رسوم تم إقرارها من الجامعة لخدمات المعلومات المقدمة مثل خدمة التصوير).

المستفيدون من الخارج: هم المستفيدون من خارج الكليات والمعاهد والمراكز العلمية التابعة لجامعة حلوان.

الرسوم: هي المبالغ المالية المدفوعة من المستفيدين من خارج الجامعة نظير الاستفادة من خدمات المكتبات الجامعية.

ثانيًا: المبدأ:

مع التحول نحو ما يسمى باقتصاديات السوق وما استتبع ذلك من خصخصة لمؤسسات القطاع العام ـ ومنها دور السينما والمكتبات ومراكز المعلومات ـ فقد طرح شعار خصخصة المؤسسات الثقافية[1].

ونظرًا لأن البعض يرى أنه من حق المواطن الحصول على المعلومات مجانًا، والبعض الآخر يرى أنه لابد من أن يساهم في التكاليف، فإن الظروف الحالية تتطلب أن يساهم الفرد ولو بقدر قليل من التكاليف[2].

---

(1) (خصخصة المؤسسات الثقافية) عنوان لموضوع عرض على المجلس القومي للثقافة والفنون والآداب والإعلام بتاريخ 3/ 2/ 2001 في دورته الثانية والعشرين: 2000/ 2001.

(2) محمد فتحي عبد الهادي. أخلاقيات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. مج7، ع14، يوليو 2000. ص30

وأصبح من المقبول في الوقت الراهن أن يتحمل المستفيدون تكلفة الحصول على المعلومات أو على الأقل جزءًا من هذه التكلفة ... حيث يكفل ذلك زيادة حجم استخدام المعلومات، كما يكفل تنافسًا قويًا بين موردي الخدمات يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الخدمات وقليل أسعارها أو حتى جعلها في المستوى المقبول(3).

لذا، فإن المكتبة سوف تجد نفسها مضطرة للحصول على مقابل لما تقدمه من خدمات لكي تطور المكتبة خدماتها وترفع مستوى جودتها(4).

ثالثا: المرجعية:

على مستوى الدولة: التوجه العام للتحول إلى سياسة اقتصاديات السوق، وتوصيات المجالس القومية المتخصصة في هذا المضمار لتطبيق تلك السياسة بالمؤسسات الثقافية ومنها المكتبات.

على مستوى الجامعات: قيام جامعتي القاهرة وعين شمس بتقديم الخدمة المكتبية لمن هم خارجها مقابل رسوم مالية، وتوصية لجنة المكتبات الجامعية بجامعة حلوان في اجتماعها بتاريخ 19/ 11/ 2000 بإخطار الكليات بهذا النظام (الموضوع رقم 10/ البند 3).

على مستوى جامعة حلوان: أرست لائحة مكتبات جامعة حلوان لسنة 2001 مبدأ التعامل بالمثل مع الجامعات والهيئات ومراكز البحوث (المادة رقم 29/ ص 13).

رابعًا: الرسوم المقترحة:

رسم زيارة شهري 10 جنيهات — رسم زيارة نصف سنوي 40 جنيهًا

رسم زيارة سنوي 75 جنيه — رسم استخدام الإنترنت 2 جنيه للساعة

---

(3) ثروت يوسف الغلبان. تعليم المكتبات والمعلومات في مصر: الموقف عند نهاية القرن. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. مج7، ع14، يوليو 2000. ص92.

(4) خالد حسين إبراهيم. الإدارة المالية للمكتبات المتخصصة المصرية: دراسة تحليلية، إشراف أسامة السيد محمود، محمود محمود عفيفي. (أطروحة) دكتوراه. القاهرة: جامعة حلوان، كلية الآداب، 2001. ص 43.

رسم تصوير 10 قروش للصفحة قياس A4   رسم طباعة نتيجة بحث آلي 0.75 جنيه للصفحة قياس A4

رسم تحميل نتيجة بحث آلي 5 جنيهات للقرص المدمج CD

خامسًا: آلية التنفيذ:

1. يقوم المستفيد من الخارج بإحضار ما يفيد قيده بإحدى الكليات أو المؤسسات العلمية + صورة شخصية + قيمة رسم الزيارة، والتوجه بها للمكتبة المراد الاستفادة من خدماتها.

2. يقوم الموظف -بالمكتبة- والمنوط به تقديم تلك الخدمة:

أ- استلام المستندات من المستفيد وتحرير إيصالا (حسب النموذج المرفق) بقيمة رسم الزيارة.

ب- ثم قيد هذه البيانات بسجل خاص يسمي " سجل المستفيدين من الخارج " ويتضمن البيانات التالية: رقم العضوية، اسم المستفيد من الخارج، الجهة القادم منها، عنوان إقامته، قيمة رسم الزيارة، تاريخ بداية ونهاية صلاحية التصريح بالزيارة.

ج- تحرير بطاقة مستفيد من الخارج مع تثبيت صورته الشخصية عليها وختمها بخاتم المكتبة (حسب النموذج المرفق).

3. تقوم المكتبة -شهريًا- بتوريد حصيلة رسوم الزيارة ورسوم البحث الآلي إلى الإدارة العامة للصناديق الخاصة وإيداعها تحت "رسم المكتبة"[5]، والذي يمكن الصرف منه على تنمية مقتنيات المكتبات وكل ما من شأنه تطوير خدمات المعلومات المقدمة من خلالها وذلك بعد موافقة السلطة المختصة.

---

(5) تم تطوير الفكرة بإنشاء وحدة ذات طابع خاص بمسمى " مركز خدمات المكتبات والمعلومات " لتلقي الإيداعات وإعادة صرفها على تمويل الخدمات والأنشطة والعمالة المؤقتة بمكتبات الجامعة.

سادسًا: ضوابط التنفيذ:

1. يجب ألا تجور خدمة المستفيدين من الخارج على خدمة أبناء جامعة حلوان والتي هي أساس عمل مكتبات الجامعة والتي توضحها المادة 3 من لائحة مكتبات جامعة حلوان لسنة 2001 والتي تنص على أن: " تعمل مكتبات الجامعة على تيسير إفادة أعضاء هيئة التدريس والمدرسين المساعدين والمعيدين وطلاب الدراسات العليا ومرحلة الليسانس والبكالوريوس والعاملين بالجامعة من مقتنياتها ومن خدمات المعلومات التي تقدمها . . " .
2. التأكيد على أن المعني بتحصيل رسوم زيارة منهم، هم المستفيدون من خارج جامعة حلوان، أما المستفيدون من خارج الكلية –ومن داخل الجامعة- فلهم الحق في زيارتها مجانًا .
3. يهدف هذا المشروع إلى توسيع دائرة المستفيدين من خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية، مما يستتبع توفير المناخ المناسب والأدوات اللازمة لتحقيق هذا الهدف من خلال تطوير أضلاع المثلث: موارد بشرية مدربة، مقتنيات حديثة ومطلوبة، مبنى مجهز .

جامعة حلوان 0000001

مكتبة كلية: ....جنيه

استلمت من السيد/ .... القادم من...........

مبلغًا وقدره فقط .... لا غير

وذلك قيمة ....

عن الفترة من: ...../...../..... إلى ...../...../.....

المستلم: ....

التوقيع: ....

التاريخ: ...../...../.....

ما قبله: ....جنيه

الحالي: ....جنيه

الإجمالي: ....جنيه

الإدارة العامة للمكتبات ترحب دائمًا بمقترحاتكم وملاحظاتكم

نموذج إيصال تحصيل رسوم (زيارة أو خدمة)

الدفتر يضم 50 إيصالاً مكربن: أصل للمستفيد + صورة للحفظ

ظهر البطاقة

جامعة حلوان

مكتبة كلية.................. رقم /

بطاقة مستفيد من الخارج

صدرت في.../ .../ ...... صالحة حتى.../ .../ ......

جددت في .../ .../ ...... صالحة حتى .../ .../ ......

جددت في .../ .../ ...... صالحة حتى .../ .../ ......

وجه البطاقة

الاسم: ....

قادم من: ....

العنوان: ....

....

توقيع المسئول: ....

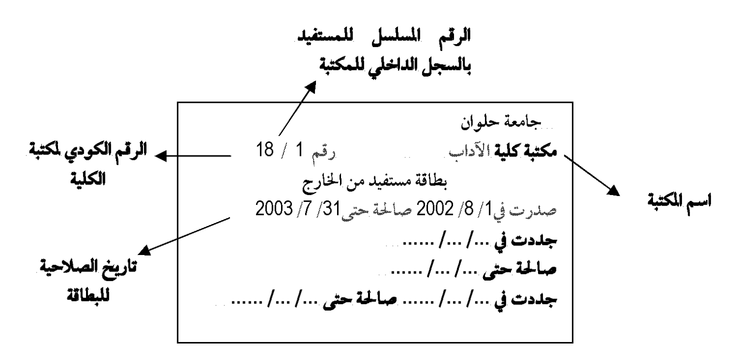
صورة شخصية

الإدارة العامة للمكتبات ترحب دائمًا بمقترحاتكم وملاحظاتكم

نموذج بطاقة مستفيد من الخارج

جدول ترقيم المكتبات الجامعية (حسب تواريخ الإنشاء)

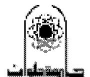
الرقم	مكتبة كلية	الرقم	مكتبة كلية
1	الفنون التطبيقية	11	هندسة حلوان
2	الفنون الجميلة	12	التجارة وإدارة الأعمال
3	الاقتصاد المنزلي	13	المكتبة المركزية
4	التربية الرياضية بنات	14	العلوم
5	التربية الرياضية بنين	15	التربية
6	التربية الفنية	16	الحقوق
7	التربية الموسيقية	17	الصيدلة
8	الخدمة الاجتماعية	18	الآداب
9	هندسة المطرية	19	الحاسبات والمعلومات
10	السياحة والفنادق	20	المكتبة (الثقافية)



نموذج لكيفية تعبئة بيانات بطاقة مستفيد من الخارج

ملحق رقم 6

الخطاب المرفق بالاستبيان



مكتب نائب رئيس الجامعة

لشئون الدراسات العليا والبحوث

السيد الأستاذ الدكتور / حسام محمد كامل

نائب رئيس جامعة القاهرة

لشئون الدراسات العليا والبحوث

تحية طيبة وبعد ،،

مرفق طيه نسخة من استبانة خاصة برسالة دكتوراه بعنوان "الإدارة الاستراتيجية للمكتبات الجامعية المصرية: دراسة تطبيقية على المكتبة المركزية بجامعة حلوان"، للباحث / محمود زكريا مطر (مدير عام الإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان).

يرجى التكرم بالتوجيه للسيد/ مدير إدارة المكتبة المركزية بجامعتكم لاستيفائها بدقة، وردها للباحث على: الإدارة العامة للمكتبات – جامعة حلوان، والاستبانة تتضمن عناوين للتواصل في حالة وجود استفسارات من قبل السادة مدراء المكتبة المركزية.

وآمل منكم تقديم كافة التسهيلات الممكنة للخروج بنتائج دقيقة للتعرف على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمكتبات المركزية بالجامعات الحكومية المصرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

نائب رئيس الجامعة

لشئون الدراسات العليا والبحوث

أ.د أحمد عبد الكريم سلامة

٢٠١٠/٩/٣

عين حلوان - القاهرة

ملحق رقم 7

استمارة الاستبيان

جامعة حلوان
كلية الآداب
قسم المكتبات والمعلومات

استبانة:

موجهة للسيدات والسادة مدراء المكتبات المركزية بالجامعات الحكومية المصرية للتعرف على مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات المركزية بالجامعات الحكومية المصرية .

إعداد الباحث

محمود زكريا قطر

مدير عام الإدارة العامة للمكتبات الجامعية ـ جامعة حلوان

البريد الإلكتروني : **mzqatr@gmail.com**

تليفون/ فاكس : 25572408 ـ02

إشراف

السيد أ.م.د / محمود محمود عفيفي

أستاذ المكتبات والمعلومات المساعد

قسم المكتبات والمعلومات

كلية الآداب – جامعة حلوان

السيد (ة) الفاضل (ة)

الزميل (ة) الكريم (ة)

بعد التحية والاحترام ، ،

يقوم زميلكم الباحث بإعداد رسالة دكتوراه بقسم المكتبات والمعلومات (كلية الآداب ـ جامعة حلوان)، مسجلة تحت عنوان " الإدارة الإستراتيجية للمكتبات الجامعية المصرية : دراسة تطبيقية على المكتبة المركزية بجامعة حلوان " .

وذلك للتعرف على مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات المركزية بالجامعات الحكومية المصرية .

والباحث إذ يتوجه لكم بهذه الاستبانة ، فإنه يسعى إلى الاستفادة من سابق خبراتكم وتجاربكم في هذا المجال للوصول إلى نتائج دقيقة ، ويأمل في تعاونكم بهذا الشأن ، ويؤكد على أن البيانات الواردة بهذه الاستبانة ، أو تلك التي سوف تدلون بها ، سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ، كما لا يسعه إلا تقديم آيات الامتنان والعرفان لكم على كل ما بذلتموه من جهود مهنية .

مع خالص الشكر ـ مسبقًا ـ لحُسن تعاونكم ، ،

وفقكم الله ، ، ،

الباحث
محمود قطر

برجاء الإجابة عن الأسئلة التالية من واقع معايشتكم لوظيفتكم ومهام عملكم ، بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تختارونها .

1ـ **البيانات الأساسية**:

أـ اسم مدير (ة) المكتبة المركزية : . . . .

بـ النوع :

ذكر ()　　　　أنثى ()

جـ السن :

أقل من 40 سنة ()　　　　من 40 إلى أقل من 45 سنة ()

من 45 إلى أقل من 50 سنة ()　　　　من 50 إلى أقل من 55 سنة ()

أعلى من 55 سنة ()

د ـ الحالة الاجتماعية :

غير متزوج () متزوج () متزوج ويعول ()

هـ ـ آخر مؤهل علمي :

مؤهل جامعي () ماجستير () دكتوراه ()

و ـ تخصص المؤهل العلمي :

مكتبات ومعلومات ()

تخصص آخر (يرجى ذكر التخصص) . . . .

ز ـ اذكر عدد السنوات التي تم قضاؤها بمنصب مدير إدارة المكتبة المركزية

أقل من سنة () من سنة إلى أقل من 5 سنوات ()

من 5 إلى أقل من 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

2ـ **بيانات عن المكتبة المركزية:**

أ ـ المكتبة المركزية لجامعة : . . . .

ب ـ المساحة الكلية للمكتبة المركزية بالمتر المربع : . . . .

ج ـ تاريخ إنشاء المكتبة المركزية : . . . .

د ـ تاريخ افتتاح المبنى الحالي للمكتبة المركزية : . . . .

هـ ـ عنوان المكتبة المركزية : . . . .

و ـ تليفون العمل : . . . . فاكس العمل : . . . .

ز ـ البريد الإلكتروني (للعمل) : . . . .

ح ـ البريد الإلكتروني (الشخصي) : . . . .

ط ـ عنوان الموقع الإلكتروني للمكتبة : . . . .

ي ـ يوجد بالمكتبة نظام آلي لإدارة المكتبات : نعم () لا ()

ك ـ في حال الإجابة بنعم (اذكر اسم النظام الآلي) . . . .

ل ـ العدد الإجمالي لمقتنيات المكتبة المركزية (نسخة) . . . .

م ـ العدد الإجمالي للمستفيدين من المكتبة المركزية . . . .

(يشمل : أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الطلاب المقيدين بجميع المراحل، العاملين)

3 ـ لدى المكتبة المركزية "رؤية" مكتوبة ومعتمدة من السلطة المختصة لما يجب أن تكون عليه المكتبة المركزية في المستقبل

نعم لدينا "رؤية" مكتوبة () لا، ليست لدينا "رؤية" مكتوبة ()

إذا كانت الإجابة بنعم، اذكر منطوق هذه "الرؤية"

....

....

4ـ لدى المكتبة المركزية "رسالة" مكتوبة ومعتمدة من السلطة المختصة تلخص أهدافها وطبيعة خدماتها والمستفيدين منها

نعم لدينا "رسالة" مكتوبة () لا، ليست لدينا "رسالة" مكتوبة ()

إذا كانت الإجابة بنعم، اذكر منطوق هذه "الرسالة"

....

....

5ـ لدى المكتبة المركزية "أهداف" مكتوبة ومعتمدة من السلطة المختصة تحدد ما يجب تحقيقه وكيفية تحقيقه.

نعم لدينا "أهداف" مكتوبة () لا، ليست لدينا "أهداف" مكتوبة ()

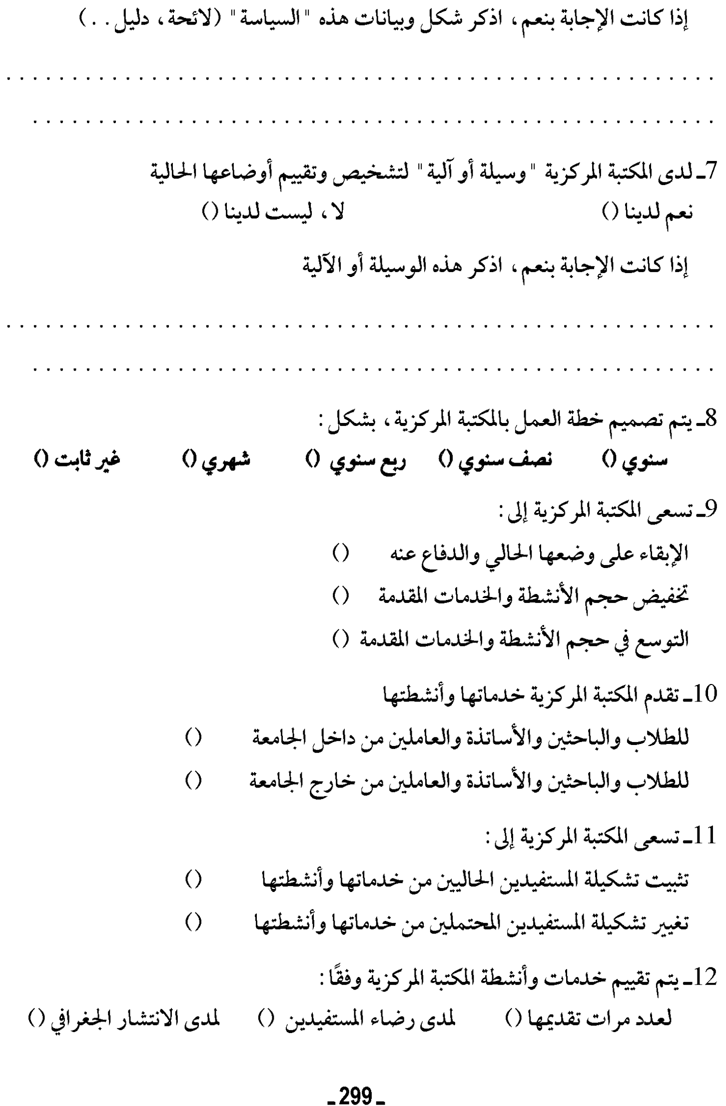
إذا كانت الإجابة بنعم، اذكر منطوق هذه "الأهداف"

....

....

6ـ لدى المكتبة المركزية "سياسة" مكتوبة ومعتمدة من السلطة المختصة توضح الحدود العامة للتصرف أو القرار المناسب.

نعم لدينا "سياسة" مكتوبة () لا، ليست لدينا "سياسة" مكتوبة ()



إذا كانت الإجابة بنعم، اذكر شكل وبيانات هذه "السياسة" (لائحة، دليل . .)

. . . .

. . . .

7ـ لدى المكتبة المركزية "وسيلة أو آلية" لتشخيص وتقييم أوضاعها الحالية

نعم لدينا () لا، ليست لدينا ()

إذا كانت الإجابة بنعم، اذكر هذه الوسيلة أو الآلية

. . . .

. . . .

8ـ يتم تصميم خطة العمل بالمكتبة المركزية، بشكل:

سنوي () نصف سنوي () ربع سنوي () شهري () غير ثابت ()

9ـ تسعى المكتبة المركزية إلى:

الإبقاء على وضعها الحالي والدفاع عنه ()

تخفيض حجم الأنشطة والخدمات المقدمة ()

التوسع في حجم الأنشطة والخدمات المقدمة ()

10ـ تقدم المكتبة المركزية خدماتها وأنشطتها

للطلاب والباحثين والأساتذة والعاملين من داخل الجامعة ()

للطلاب والباحثين والأساتذة والعاملين من خارج الجامعة ()

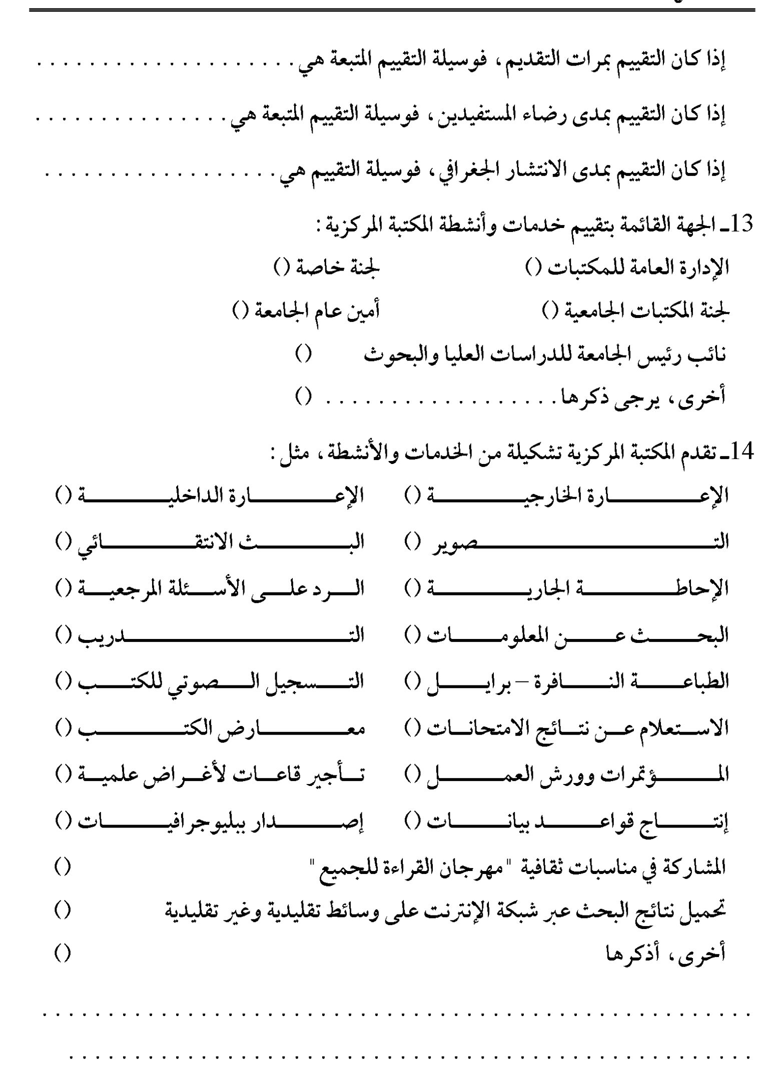
11ـ تسعى المكتبة المركزية إلى:

تثبيت تشكيلة المستفيدين الحاليين من خدماتها وأنشطتها ()

تغيير تشكيلة المستفيدين المحتملين من خدماتها وأنشطتها ()

12ـ يتم تقييم خدمات وأنشطة المكتبة المركزية وفقًا:

لعدد مرات تقديمها () لمدى رضاء المستفيدين () لمدى الانتشار الجغرافي ()



إذا كان التقييم بمرات التقديم، فوسيلة التقييم المتبعة هي.................

إذا كان التقييم بمدى رضاء المستفيدين، فوسيلة التقييم المتبعة هي..............

إذا كان التقييم بمدى الانتشار الجغرافي، فوسيلة التقييم هي..................

13ـ الجهة القائمة بتقييم خدمات وأنشطة المكتبة المركزية :

الإدارة العامة للمكتبات ()	لجنة خاصة ()
لجنة المكتبات الجامعية ()	أمين عام الجامعة ()

نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث ()

أخرى، يرجى ذكرها.................. ()

14ـ تقدم المكتبة المركزية تشكيلة من الخدمات والأنشطة، مثل :

الإعارة الخارجية ()	الإعارة الداخلية ()
التصوير ()	البث الانتقائي ()
الإحاطة الجارية ()	الرد على الأسئلة المرجعية ()
البحث عن المعلومات ()	التدريب ()
الطباعة النافرة – برايل ()	التسجيل الصوتي للكتب ()
الاستعلام عن نتائج الامتحانات ()	معارض الكتب ()
المؤتمرات وورش العمل ()	تأجير قاعات لأغراض علمية ()
إنتاج قواعد بيانات ()	إصدار ببليوجرافيات ()

المشاركة في مناسبات ثقافية "مهرجان القراءة للجميع" ()

تحميل نتائج البحث عبر شبكة الإنترنت على وسائط تقليدية وغير تقليدية ()

أخرى، أذكرها ()

....

....

15ـ يمكن للمكتبة المركزية التعديل في تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة بالإضافة أو بالحذف

نعم، يمكن () لا، لا يمكن ()

في حالة الإجابة بلا، أذكر الأسباب المانعة للتعديل

. . . .

. . . .

16ـ لدى المكتبة المركزية وسيلة للتعرف على التغذية الراجعة من المستفيدين

نعم، لديها () لا، ليس لديها ()

إذا كانت الإجابة بنعم، أذكر هذه الوسيلة . . . .

17ـ لدى المكتبة المركزية وسيلة لتعريف المستفيدين بخدماتها وأنشطتها

نعم، لديها () لا، ليس لديها ()

إذا كانت الإجابة بنعم، أذكر هذه الوسيلة/ الوسائل

. . . .

. . . .

18ـ لدى المكتبة المركزية آلية لتنمية مواردها الذاتية

نعم، لديها () لا، ليس لديها ()

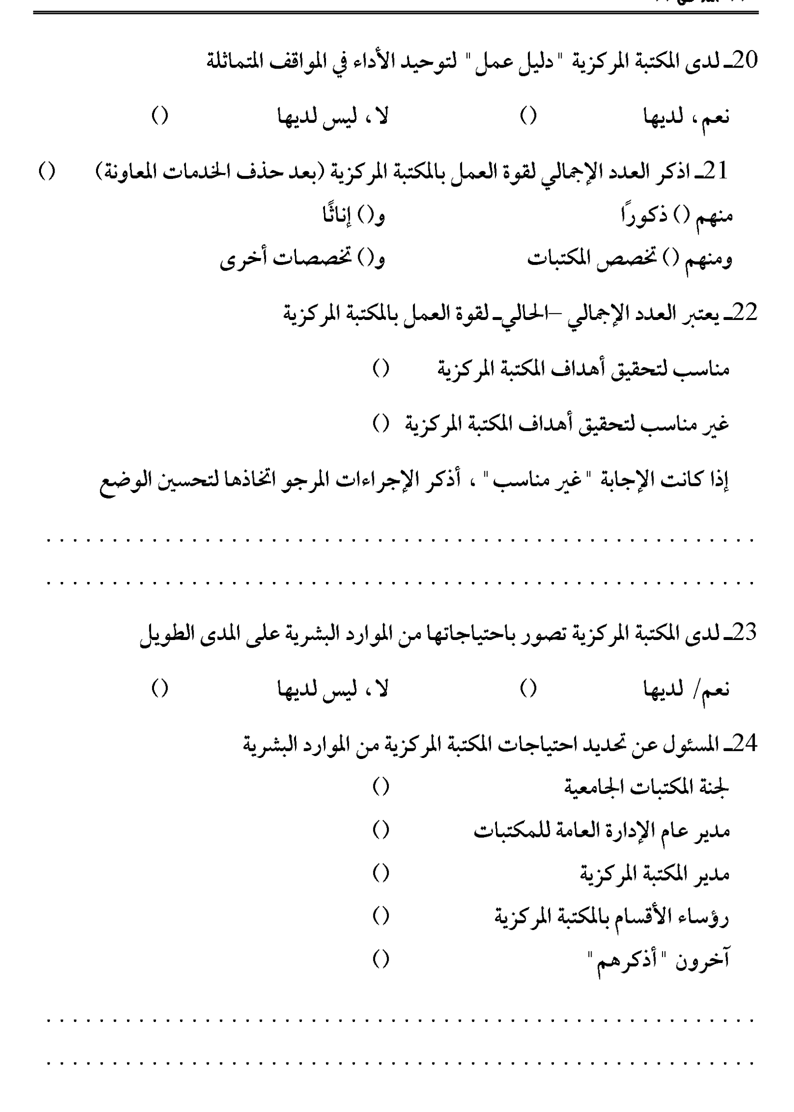
إذا كانت الإجابة بنعم، أذكر هذه الآلية

. . . .

. . . .

19ـ لدى المكتبة المركزية هيكل تنظيمي معتمد ومكتوب يتم من خلاله توزيع الموارد البشرية

نعم، لديها ـ يرجى إرفاق نسخة () لا، ليس لديها ()



20ـ لدى المكتبة المركزية "دليل عمل" لتوحيد الأداء في المواقف المتماثلة

نعم، لديها () لا، ليس لديها ()

21ـ اذكر العدد الإجمالي لقوة العمل بالمكتبة المركزية (بعد حذف الخدمات المعاونة) ()

منهم () ذكوراً و() إناثًا

ومنهم () تخصص المكتبات و() تخصصات أخرى

22ـ يعتبر العدد الإجمالي –الحالي- لقوة العمل بالمكتبة المركزية

مناسب لتحقيق أهداف المكتبة المركزية ()

غير مناسب لتحقيق أهداف المكتبة المركزية ()

إذا كانت الإجابة "غير مناسب"، أذكر الإجراءات المرجو اتخاذها لتحسين الوضع

. . . .

. . . .

23ـ لدى المكتبة المركزية تصور باحتياجاتها من الموارد البشرية على المدى الطويل

نعم/ لديها () لا، ليس لديها ()

24ـ المسئول عن تحديد احتياجات المكتبة المركزية من الموارد البشرية

لجنة المكتبات الجامعية ()

مدير عام الإدارة العامة للمكتبات ()

مدير المكتبة المركزية ()

رؤساء الأقسام بالمكتبة المركزية ()

آخرون "أذكرهم" ()

. . . .

. . . .

25ـ لدى المكتبة المركزية نظم للمعلومات والاتصالات تتيح إدارة تدفق وتداول المعلومات بيسر

نعم، لديها () لا، ليس لديها ()

في حالة الإجابة بنعم " أذكر هذه النظم "

....

....

26ـ لدى العاملين بالمكتبة المركزية " ثقافة مؤسسية " تمنحهم الإحساس بالذاتية والانتماء والتميز

نعم، لديهم () لا، ليس لديهم ()

27ـ لدى المكتبة المركزية أدواتها في التعرف على احتياجات العاملين بها

نعم، لديها () لا، ليس لديها ()

في حالة الإجابة بنعم " أذكر هذه الأدوات " ....

28ـ توزع المكافآت والحوافز على العاملين بالمكتبة المركزية

بأنصبة متساوية () وفقًا للأقدمية ()

وفقًا لمعدلات الإنتاج () وفقًا لمعايير أخرى ()

أذكرها: ....

29ـ يفوض المدير العام للإدارة العامة للمكتبات بعضًا من سلطاته لمدير المكتبة المركزية

نعم، يفوض () لا، لا يفوض ()

30ـ تقوم إدارة المكتبة المركزية بالتواصل مع العاملين بها، عبر :

الاجتماعات الرسمية () الاجتماعات الغير رسمية ()

الرحلات () المكاتبات ()

المرور اليومي () الاتصالات التليفونية ()

أخرى ()

" أذكرها " . . . .

31ـ لدى المكتبة المركزية معايير ومؤشرات للأداء

نعم، لديها () لا، ليس لديها ()

في حالة الإجابة بنعم " أذكر هذه المعايير أو المؤشرات "

. . . .

. . . .

ملحق رقم 8

استمارة دليل الإجراءات

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة الأستاذة / مدير إدارة المكتبة المركزية

تحية طيبة وبعد، ، ،

بالإشارة إلي قرار السيد الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة المعتمد بتاريخ 27/ 4/ 2006 بتشكيل لجنة لدراسة الدليل الإداري للوظائف المختلفة ووضع خطوات التنفيذ بها والخاص بمشروعات التطوير والتحديث لجامعة حلوان من خلال مشروع التطوير الإداري – لإعداد دليل الإجراءات التفصيلي **Job Manual**.

رجاء التكرم بالاطلاع علي الاستمارة المرفقة ومعاونتنا في إعداد هذا الدليل من خلال تكرمكم بمالئها بعناية كبيرة خطوة خطوة، حتى يأتي إعداد هذا الدليل متفقًا مع الأهداف الطموحة لجامعتنا جامعة المستقبل، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا الدليل ما هو إلا ترجمة تفصيلية للمهام والاختصاصات الواردة في بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة من خلال منظومة متكاملة في الإجراءات والخطوات المتبعة في أداء العمل اليومي بإدارتكم.

الرجاء التفضل باستيفائها وكتابتها على الحاسب الآلي مع وجود نسخة منها على **Floppy disk** وإعادتها لنا في ظرف أسبوع من تاريخه مع اعتبار هذا الموضوع هام وعاجل جدا.

شاكرين ومقدرين لسيادتكم حسن تعاونكم معنا

مستشار التنظيم الإداري

أ / حسين شلبي

مدير عام شئون الأفراد وأعضاء هيئة التدريس

رئيس لجنة إعداد دليل الإجراءات

أ / إبراهيم يونس

استبيان دليل الإجراءات التفصيلي Job Manual

أولا: بيانات تعريفية

- **اسم الوظيفة**: مدير إدارة المكتبة المركزية
- **المجموعة النوعية**: المكتبات والوثائق
- **التبعية**: مدير عام الإدارة العامة للمكتبات
- **الدرجة**: الأولى

ثانيا: الواجبات والمسئوليات طبقا لما هو وارد ببطاقة الوصف:

1. يخضع شاغل الوظيفة للإشراف العام لمدير عام الإدارة العامة للمكتبات.
2. الإشراف الإداري والفني على أعمال المكتبة المركزية وتوجيه العاملين بها.
3. الإشراف على عمليات الشراء والإهداء واختيار الكتب وكذلك الإشراف على عمليات خطط الكتب بالمكتبة المركزية وإعداد السجلات.
4. الإشراف على الفهرسة والتسجيل والمراجعة والجرد والتفتيش على السجلات واعتماد الاستعارات الداخلية والخارجية.
5. يقوم بعضوية لجنة المكتبات والقيام بأعمال سكرتارية اللجنة.
6. القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

ثالثا: الخطوات والإجراءات التفصيلية التي يتبعها شاغل الوظيفة لاداء المهام والاختصاصات المنصوص عليها في بطاقة الوصف الوظيفي

(برجاء ذكر جميع الإجراءات التي يتعين عملها لتنفيذ كل بند منها علي حده)

....

1. يخضع شاغل الوظيفة للإشراف العام لمدير عام الإدارة العامة للمكتبات.

....

2. الإشراف الإداري والفني على أعمال المكتبة المركزية وتوجيه العاملين بها.

....

3 . الإشراف على عمليات الشراء والإهداء واختيار الكتب وكذلك الإشراف على عمليات خطط الكتب بالمكتبة المركزية وإعداد السجلات .

. . . .

. . . .

4 . الإشراف على الفهرسة والتسجيل والمراجعة والجرد والتفتيش على السجلات واعتماد الاستعارات الداخلية والخارجية .

. . . .

5 . يقوم بعضوية لجنة المكتبات والقيام بأعمال سكرتارية اللجنة .

. . . .

6 . القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة .

. . . .

رابعا: هل هناك إجراءات تتم بقدر عال من التعقيد؟

نعم ()　　　　لا ()

في حالة الإجابة بنعم: رجاء ذكر هذه الإجراءات، وما هي التوصيات التي تقترحها لتبسيطها

. . . .

خامسا: هل هناك من وجهة نظرك ازدواجية في أداء بعض الإجراءات؟

(قيام أكثر من شخص بأداء نفس العمل)

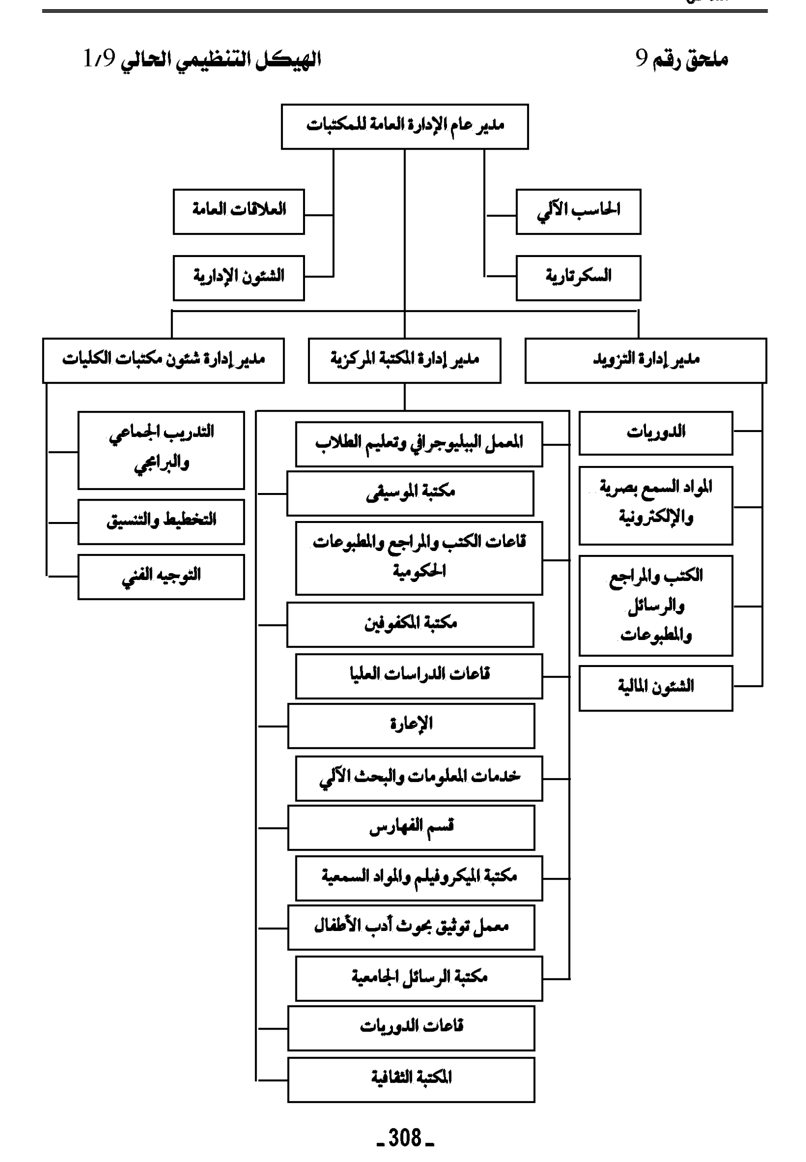
نعم ()　　　　لا ()

في حالة الإجابة بنعم رجاء ذكرها، وما هي التوصيات التي ترونها لتلافي هذا الازدواج؟

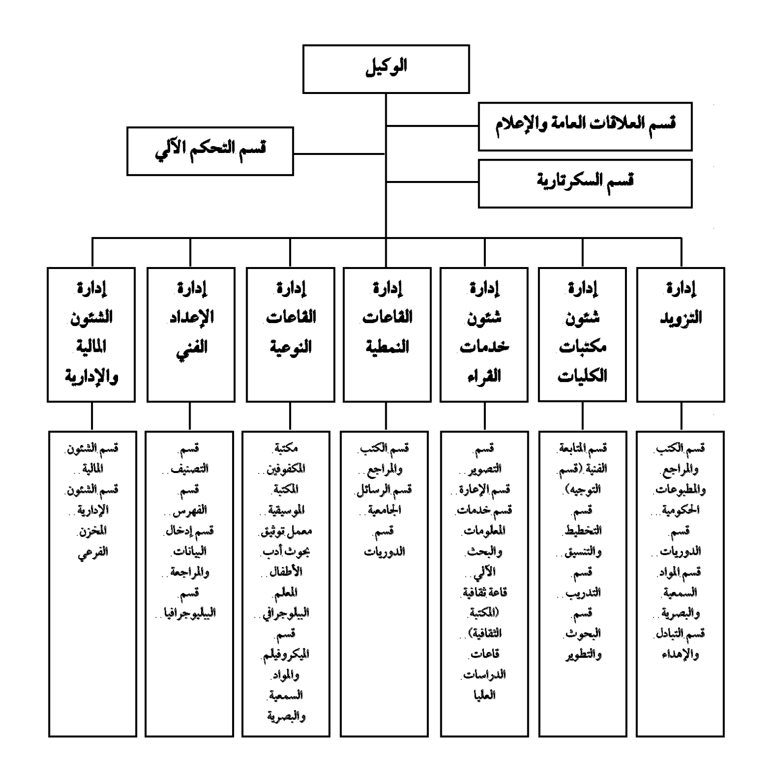
سادسا: هل هناك مقترحات تود أضافتها بشأن دليل الإجراءات Job Manual؟

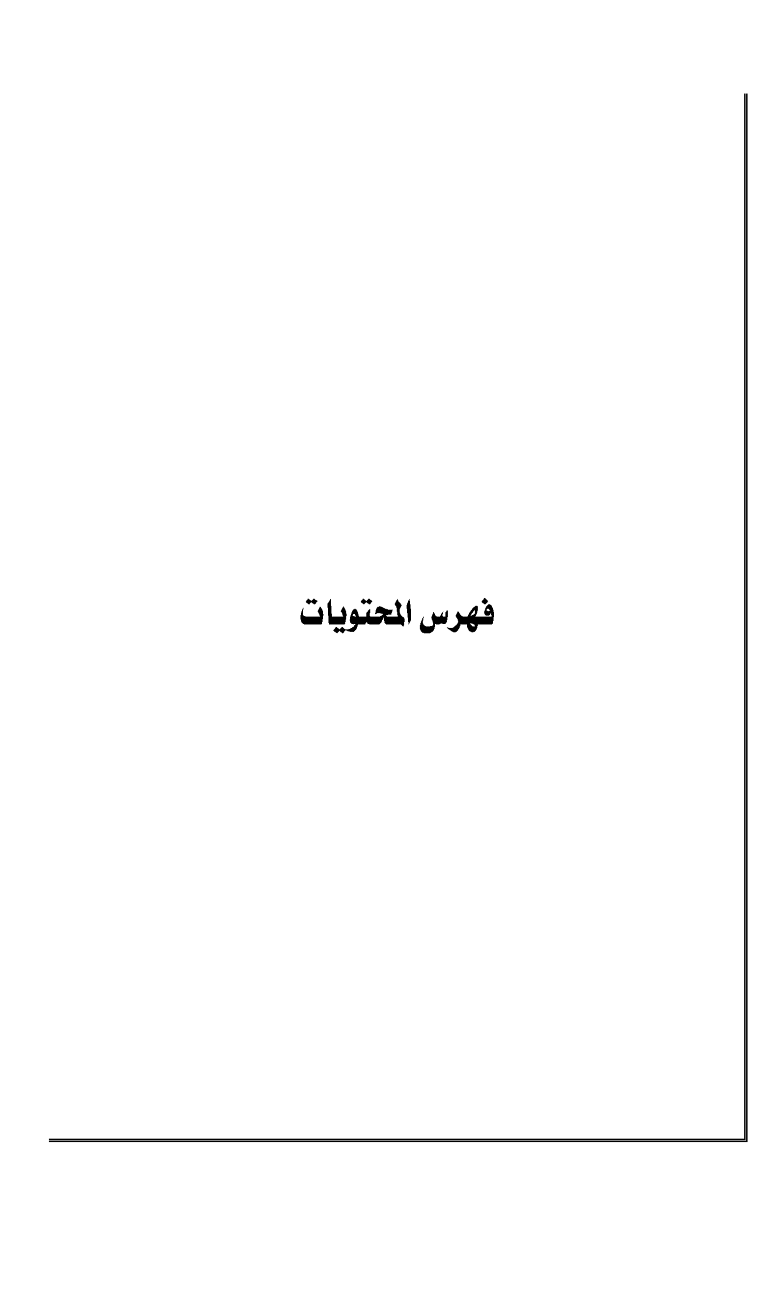
(برجاء ذكرها أن وجدت)

ملحق رقم 9 الهيكل التنظيمي الحالي 1/9



الهيكل التنظيمي المقترح 2/9





فهرس المحتويات

